

Opinnäytetyö

Strategisten tavoitteiden mukainen asiakastyytyväisyyskysely

K-talousspalvelukeskus Oy

Tampereen ammattikorkeakoulu, ylempi amk-tutkinto
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Tekijä	Susanna Lehtinen
Työn nimi	Strategisten tavoitteiden mukainen asiakastyytyväisyyskysely
Sivumäärä	60
Valmistumisaika	toukokuu 2010
Työn ohjaaja	Pirkko Jaatinen
Työn tilaaja	Niina Leikko, K-talouspalvelukeskus Oy

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää uusi asiakastyytyväisyyskysely, joka vastaa paremmin K-talouspalvelukeskus Oy:n uusia toimintatapoja. Aiemmin käytetty kysely ei olisi voinut enää uusiin strategisiin tavoitteisiin tai kriittisiin menestystekijöihin. Lisäksi uudet prosessijaot sekä palvelukohtaiseksi toivottu arviointi tukivat uuden kyselyn rakentamista.

Teoreettinen viitekehys muodostui asiakastyytyväisyydestä ja palvelun laadusta, joista tietoa oli saatavilla alan kirjallisuudesta sekä Internetistä. Tiedot K-talouspalvelukeskuksesta sekä sen asiakkaista oli työn tekijä työvuosiensa aikana omaksunut. SSC-projektin seuraaminen sekä pitkäaikainen työkokemus edesauttoivat omien havainnointien ja ehdotusten tekemisessä sekä koko kehittämistehtävän rakentamisessa. Koska asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset ja raportointi eivät aikataulullisesti ehtineet opinnäytetyöhön mukaan, rajattiin nämä osuudet pois.

Tutkimuksen perustaksi haluttiin kartoittaa asiakastyytyväisyyskyselyn nykytilanne, sekä selvittää haastateltavien toiveet ja ehdotukset kehitystehtävään liittyen. Haastateltavat henkilöt olivat K-talouspalvelukeskus Oy:n Operational Management Group:n jäseniä sekä projektihenkilöitä. Haastattelu tapahtui keskustelutyypistä noudattaen kuitenkin teemahaastattelun piirteitä ja käyttäen apuna tukikysymyslunnostelmaa haastattelun aiheista.

Vaikka opinnäytetyössä käytettiin kahden muun palvelukeskuksen asiakastyytyväisyyskyselyjä benchmarkingina, näistä saatavaa oppia ei kuitenkaan uudessa kyselyssä juurikaan käytetty, sillä uusi asiakastyytyväisyyskysely rakentui teorian ja K-talouspalvelukeskuksen strategisten tavoitteiden pohjalta.

Opinnäytetyön tuloksena kehitettiin uusi asiakastyytyväisyyskysely, joka vastaa K-talouspalvelukeskuksen strategiaan tavoitteisiin ja kriittisiin menestystekijöihin. Kysely tullaan jättämään ensimmäisen kerran toukokuussa 2010 ja tästä eteenpäin keväisin vuosittain.

Opinnäytetyö antaa useita ehdotuksia palvelukeskuksen palvelun laadun kehittämiseen ja ylläpitämiseen sekä henkilökunnan sitouttamiseen.

Avainsanat	asiakastyytyväisyys, asiakastyytyväisyyskysely, palvelun laatu, asiakkuus, asiakkuuden hallinta
------------	---

TAMK University of Applied Sciences, Master's Degree
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

Writer	Susanna Lehtinen
Thesis	Customer satisfaction survey in accordance with the company's strategic goals
Pages	60
Graduation time	May 2010
Thesis Supervisor	Pirkko Jaatinen
Co-operating Company	Niina Leikko, K-talouspalvelukeskus Oy

ABSTRACT

The objective of this thesis was to produce a new customer satisfaction survey that would better suit the new way of business at K-talouspalvelukeskus Oy. The previous survey no longer supplied information for new strategic goals or critical factors of success. Furthermore, the new processes and service-based evaluation supported the development of a new survey.

The theoretical framework contains theory on customer satisfaction and quality of service. Information on these was available from literature and on the internet. Information on K-talouspalvelukeskus Oy and its customers is based on the knowledge the author has acquired over years of employment. Following the SSC-project and vast experience were of use when making observations and suggestions as well as for building the new survey. Since the customer satisfaction survey results and report didn't make it into the thesis because of schedule issues, they have also been left out of the theoretical framework.

The basis of the research was the current situation of the customer survey as well as the hopes and suggestions of the personnel who were interviewed. Interviews were conducted with members of the Operational Management Group of K-talouspalvelukeskus Oy and project personnel. The interviews were held in the manner of discussions, following the principles of theme interview and using a list of questions as back-up.

Even though two other service centre customer satisfaction surveys were benchmarked, the information gathered was not used very much in producing the new survey, which was based on theory and the strategic goals of K-talouspalvelukeskus Oy.

As a result of this thesis a new customer survey was produced. It is compatible with the strategic goals and critical factors of success of K-talouspalvelukeskus Oy. The survey will be carried out in May 2010 for the first time and from there on every year in the spring.

This thesis gives several suggestions for improving and maintaining the quality of service and for making the personnel more committed to the process.

Key words: customer satisfaction, customer survey, quality of service, customer relationship, customer relationship management

Esipuhe

Minulla oli ILO ja KUNNIA rakentaa uusi asiakastyytyväisyyskysely K-talousspalvelukeskus Oy:lle. Samalla sain erittäin mielenkiintoisen aiheen ylemmän amk-tutkinnon opinnäytetyöksi, joka osoittautui myös mukavaksi tavaksi oppia omasta työnantajasta paljon uusia asioita. Matkan varrella saattoi useaan otteeseen huomata kuinka hyvin asiat todella ovatkaan.

Aivan kuten kuvataan K-talousspalvelukeskus Oy:n uudistumista, voin kuvata tämän opinnäytetyön valmistumista merimatkaksi purjeveneellä. Tämä noin vuoden mittainen purjehdusmatka on kehittänyt minusta aikamoisen selviytyjän. Aurinkoisten ja tynien päivien lisäksi matkalle on sattunut sadepäiviä ja muita vastoinkäymisiä, mutta matkaa on silti jatkettu!

Nyt kun satamaan on turvallisesti saavuttu (suhteellisen kuivin jaloin), voin vain enää esittää kiitokseni ja palata takaisin arjen aherrukseen. Kiitos, että olette puhaltaneet tuulta minun purjeisiini, vaikka merimatka tuntui ikuisuudelta ja välillä käytiin hieman matalikolla tai hipaistiin karia.

Haluan esittää lämpimät kiitokseni yhteistyöstä Niina Leikolle, Johanna Väänäselle, Kaisa Ruotsalaiselle ja Marja Tikalle!

Lopuksi haluan kiittää kärsivällisyydestä rakasta aviopuolisoani Juhaa, pitkien työpäivien ymmärtämisestä lapsiani Jan-Kristiania, Tessaa ja Juhua, sekä kaikesta tuesta ja uskosta valmistumiseeni molempia vanhempiani puolisoineen!

Tampereella toukokuussa 2010

Susanna Lehtinen

Sisällysluettelo

Esipuhe	4
1 Johdanto.....	6
2 Asiakkuus/asiakkuuden hallinta	8
2.1 Asiakaskeskeisyys ja asiakkuuden arvo	11
2.2 K-talousspalvelukeskus Oy ja sen asiakkaat.....	14
3 Asiakastyytyväisyys ja sen mittaaminen	17
3.1 Palvelun laatu.....	17
3.2 Palvelun laatu K-talousspalvelukeskuksessa	24
3.3 Asiakastyytyväisyyden mittaaminen	26
3.3.1 Toteutusperiaatteet	28
3.3.2 Kyselyn toteutusvaiheet	29
3.3.3 Asiakastyytymättömyys.....	31
4 Asiakastyytyväisyyskyselyn kehittäminen osaksi asiakaskeskeistä toimintaa	33
4.1 Muiden palvelukeskusten kyselyiden benchmarking	33
4.2 Palvelukeskuksen aiemmin käytetty kysely	35
4.2.1 Aiemman kyselyn perustiedot	35
4.2.2 Aiemman kyselyn kysymykset	36
4.3 Askel kohti uutta asiakastyytyväisyyskyselyä	37
4.3.1 Vastaanottajien nimi- ja yhteystietojen kerääminen.....	37
4.3.2 Kyselyn ajankohta	38
4.3.3 Saate / palvelujen esittely	39
4.3.4 Vastaajien esitiedot/taustakysymykset	39
4.3.5 Uuden kyselyn "luonne"	40
4.3.6 Prosessijako / kysymykset prosesseittain	43
4.3.7 SSC-projektista kysymyksiä.....	45
4.3.8 Arviointiasteikko	45
4.3.9 Raportit ja tulosten analysointi	45
4.3.10 Henkilökunnan sitouttaminen ja vastausprosentin kasvattaminen	46
5 Palvelukeskuksen uusi asiakastyytyväisyyskysely	48
5.1 Saate	49
5.2 Taustatiedot.....	49
5.3 Kysymykset koko K-talousspalvelukeskuksesta.....	51
5.4 Osallistuminen KAM-palaveriin	52
5.5 Palvelukohtaiset kysymykset	53
5.6 Arvonta	55
6 Johtopäätökset ja pohdintaa	56
7 Lähteet.....	60

1 Johdanto

K-talouspalvelukeskus Oy on purjehtimassa kohti uusia tuulia. Yhtenäistettyjen ja tehostettujen taloushallinnon prosessien myötä pyrimme tuottamaan tehokkaita ja harmonisoituja palveluita asiakkaillemme. Motivoituneet ja osaavat työntekijämme, sekä jatkuva kehittäminen mahdollistavat asiakkaillemme huolettomat ja luotettavat palvelut.



Palvelukeskuksemme uudistusprosessin vanavedessä seilaa asiakastyytyväisyyskyselyn kehittäminen. Meidän on uusittava kalustomme - kyselymme - jotta meillä on oikeanlaiset valmiudet vastata asiakkaidemme haasteisiin.

Tänä päivänä asiakaspalvelu koetaan entistä enemmän kilpailutekijäksi entisen tukitoimintoajattelun sijaan. Asiakkaat ovat vaativampia ja kriittisempiä, joten asiakaspalvelua tulee jatkuvasti kehittää. Yrityksen koko toimintaan laajennettu asiakaspalvelunäkökulma välittyy asiakkaille jokapäiväisessä kanssakäymisessä. Palvelun laatua mitataan ja kehitetään asiakastyytyväisyyskyselyn avulla.

Innostuin kovasti, kun minulle annettiin toimeksianto kehittää uusi asiakastyytyväisyyskysely, sillä olen ollut hyvin kiinnostunut uuden palvelukeskusmallin rakentamisesta. Erilaisten työtehtävien avulla minulla on ollut mahdollisuus tutustua palvelukeskuksen toimintaan eri prosesseissa, minkä koen olleen avuksi kehittämistehtävääni tehdessä. Asiakaspalvelu on aina ollut lähellä sydäntäni, joten työhön liittyvän teoriaosuuden kirjoittaminen on myös ollut hyvin mielekästä.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää uusi asiakastyytyväisyyskysely, joka vastaa paremmin K-talouspalvelukeskus Oy:n uusien strategisten tavoitteiden mukaisia toimintatapoja. Teoreettinen viitekehys muodostui asiakastyytyväisyydestä ja palvelun laadusta, joista tietoa oli saatavilla alan kirjallisuudesta sekä Internetistä. Työssä esiintyviä omakohtaisia pohdintoja ja havaintoja mahdollistavat pitkäaikaisen työkokemukseni ja SSC-projektin aktiivisen seuraamisen myötä kasvanut tietopääomaani K-talouspalvelukeskuksesta.

Koska asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset ja raportointi eivät aikataulullisesti ehdi opinnäytetyöhöni mukaan, rajasin pois näihin liittyvät osuudet. Heitän kuitenkin pallon ilmaan, ja toivon sen päätyvän toiselle innokkaalle opiskelijalle, joka jatkaisi tästä ja tekisi opinnäytetyönsä asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksista, raportoinnista ja kehityskohteista.

K-talouspalvelukeskus Oy:n asiakastyytyväisyyskysely tulee seuraamaan määrittelemiämme strategisia tavoitteita ja kriittisiä menestystekijöitä, sillä nämä tärkeät suuntaviivat toimivat mittareina myös asiakastyytyväisyydessä.

Työn alkuosassa käyn läpi asiakkuuteen, asiakkuuden hallintaan ja asiakastyytyväisyyteen liittyvää teoriaa ja esittelen K-talousspalvelukeskus Oy:n. Koska palvelun laatu liittyy kiinteästi asiakastyytyväisyyteen, käsittelen niihin liittyvää teoriaa luvussa 3 ja peilaan sitä myös K-talousspalvelukeskus Oy:n palvelun laatuun.

Luvussa 4 käytän benchmarkingina kahden muun palvelukeskuksen kyselyä ja esittelen lyhyesti myös K-talousspalvelukeskuksen aiempina vuosin käytetyn kyselyn. Tässä luvussa käyn läpi myös haastattelemieni henkilöiden mielipiteitä ja ajatuksia uudesta kyselystä sekä esitän lyhyesti kuhunkin kohtaan päätetyn ratkaisun liittyen vuoden 2010 kyselyyn.

Ratkaisu, eli uusi asiakastyytyväisyyskysely esitetään vaihe vaiheelta luvussa 5 ja johtopäätökset sekä pohdintaa luvussa 6.

2 Asiakkuus/asiakkuuden hallinta

Luvussa 2 esittelen asiakkuuteen ja asiakkuuden hallintaan liittyviä keskeisiä käsitteitä sekä määritelmiä. Lisäksi avaan asiakaskeskeisyyttä sekä asiakkuuden arvoa määritelmänä ja osana asiakkuuden hallintaa. Kolmannessa osassa esittelen K-talousoalvelukeskus Oy:n sekä sen asiakkaat ja kerron lyhyesti SSC-projektista.

Työssä käytettyjä keskeisiä käsitteitä:

Asiakas

Asiakkaita eivät ole vain ne, joka on ostaneet, vaan asiakkaita ovat kaikki ne, joiden kanssa yritys on ollut kontaktissa (Rope & Pöllänrn 1998, 27). Lecklin (1999, 89) puolestaan määrittelee asiakkaan "laadun lopulliseksi arviomiehiksi".

Asiakaskannattavuus

Asiakkuuden kannattavuudella tarkoitetaan yhden asiakkuuden tietyn aikavälin kannattavuutta.

Asiakaspääoma

Asiakkaat muodostavat asiakaskannan. Asiakaskanta on pääomaa, johon yritys kohdistaa investointeja muun muassa markkinoinnin, myynnin ja palvelun keinoin. Asiakaspääoma on tapa muuttaa yrityksen arvo asiakaslähtöisyydestä todelliseksi mitattavaksi toiminnaksi läpi koko organisaation. (Vänttinen 2007.)

Asiakaskeskeisyys

Asiakaskeskeisyys on ajattelumalli, jossa uskotaan että asiakkaisiin ja asiakassuhteiden johtamiseen panostamalla kehitetään liiketoimintaa parhaiten (Hellman 200, 261).

Asiakasläheisyys

Organisaatio erottuu kilpailijoistaan poikkeuksellisen syvän asiakasläheisyyden kautta. Asiakkaan toiminnan syvä tuntemus, valmius räätälöidä ratkaisuja asiakkaiden yksittäisiin tarpeisiin sekä kyky rakentaa pitkäjänteisiä asiakaskumppanuuksia ovat olennaisia piirteitä asiakaskeskeisyydessä. (Hannus 2004, 360.)

Asiakasstrategia

Liiketoimintastrategian määrittely toteutetaan asiakkaiden ja asiakashallinnan näkökulmasta, asiakkaisiin liittyvin käsittein ja mittarein (Hellman 2003, 261).

Asiakkaiden johtaminen

Liiketoimintaa johdetaan asiakassuhteita johtamalla. Tämä kuitenkin edellyttää asiakastavoitteiden ja -strategioiden määrittelyn sekä niiden toteutusta tukevat työkalut. (Hellman 2003, 262.)

Asiakkuuden hallinta

Asiakkuuksien hallinta on Hannuksen (2004, 133) mukaan pitkäjänteisten ja kannattavien asiakassuhteiden edellyttämien kyvykkyyksien rakentamista ja jatkuvaa kehittämistä.

Laatu

Asiakkaiden tarpeiden täyttämistä yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla (Lecklin 2002, 18).

Asiakastyytyväisyys

Asiakkaan odotusten ja kokemusten välinen suhde. Mikäli kokemukset vastaavat odotuksia, voi olettaa asiakkaan olevan tyytyväinen (Mäntyneva 2001, 125).

Asiakastyytymättömyys

Asiakkaan odotusten ja kokemusten välinen suhde. Mikäli kokemukset eivät vastaa odotuksia, asiakas on tyytymätön (Mäntyneva 2001, 125).

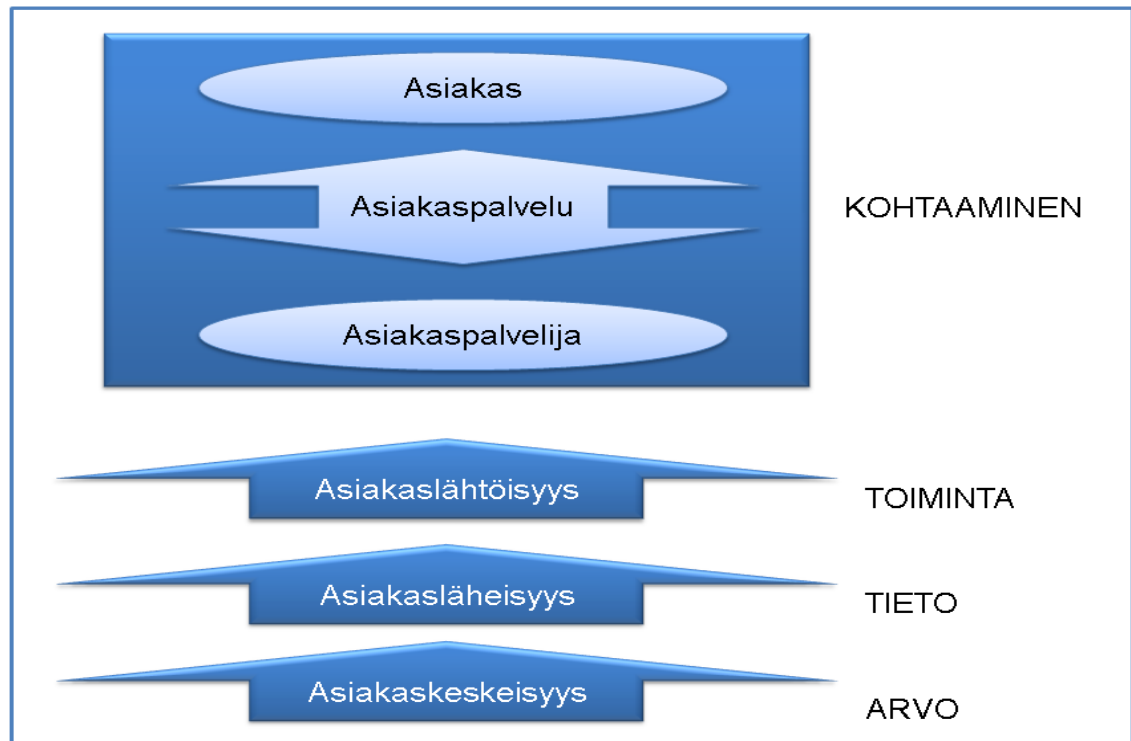
Asiakkaan arvo

Mäntynevan (2001, 47) mukaan asiakkuuden arvon voi määritellä lyhyesti asiakkuuden tuottojen ja kustannusten erotuksena. Toisaalta asiakkaan arvo nähdään kokonaisvaltaisena asiakkuutena, jolloin yksittäisestä kaupasta saatavan tuoton merkitys vähenee (Vänttinen 2007).

Mittari

Mittari on johtamisen työkalu, jonka avulla tuotetaan tietoa havainnon kohteena olevista asioista tai ilmiöistä. Esim. laatujohtamisen mittareilla kuvataan laatuun liittyviä tärkeitä ilmiöitä.

Kuviossa 1 esitetään asiakaspalvelun sisältö ytimekkäästi asiakaspalvelun murroksena. Tämä tarkoittaa sitä, että nykyään asiakaspalvelunäkökulma on laajentunut koko yrityksen toimintaan. Tämä näkyy varsinkin siinä, että asiakkaan ja asiakaspalvelijan välisessä kohtaamisessa asiakkaalle välittyy yrityksen arvot ja suhde asiakaspalvelijan kautta. Siihen, miten kohtaaminen onnistuu, vaikuttaa yrityksen asiakaslähtöisyys, jonka edellytyksenä on asiakasläheisyyden toteutuminen. Asiakasläheisyydellä Aarnikoivu tarkoittaa asiakkaista koottua ja heitä koskevaa tietopääomaa, jota yrityksen tulee aktiivisesti kartuttaa. Asiakasläheisyys muodostuu asiakaskeskeisistä arvoista. (Aarnikoivu 2005, 16 - 17.)



Kuvio 1: Asiakkuuden keskeiset käsitteet (Aarnikoivu 2005, 17)

Hannus (2004) määrittelee asiakkuuksien hallinnan pitkäjänteisten ja kannattavien asiakassuhteiden edellyttämien kyvykkyyksien¹ rakentamiseksi sekä jatkuvaksi kehittämiseksi. Kun asiakkuuksia hoidetaan systemaattisesti ja hyvin, voidaan varmistaa

- yhtenäinen tapa toimia asiakassuhteissa
- tehokkaampi uusasiakashankinta ja pysyvämmät asiakassuhteet
- kokonaisuuden kannalta tehokas ja kannattava toiminta.

Kyvykkyyksien kehittämisen lähtökohtana tulee olla selkeä asiakas- ja palvelustrategia, jotta asiakkuuden hallinta onnistuu. Kehittämisen haasteina Hannus mainitsee asiakkaiden odotusten jatkuvan muutoksen, kasvavan kilpailutilanteen sekä asiakkaiden vallan kasvamisen. Lisäksi, koska uusien asiakkaiden luominen on vaikeaa ja kallista, astuu entistä merkittävämpään rooliin asiakasuskollisuus, ja asiakassuhteen kokonaiskannattavuuden merkitys korostuu. (Hannus 2004, 133 - 139.)

Hannuksen ja Aarnikoivun määritelmät olennaisista asiakashallintaan liittyvistä asioista perustuvat molemmat asiakaslähtöiseen toimintaan. Kun asiakkaasta on kerätty tietopääomaa, voidaan asiakassuhteen edellyttämään osaamiseen panostaa. Tällä tavalla voidaan tehostaa toimintaa ja mahdollisesti parantaa sekä asiakkaan että yrityksen taloudellista kannattavuutta.

Hannus (2004, 135) esittää kirjassaan Strategisen menestyksen avaimet kaksi näkökulmaa tarkastella asiakkuuden hallintaa. *Asiakkaan näkökulmasta* katsottuna, tulee asiakkaalle luoda enemmän arvoa suhteessa kilpailijoiden tai vaihtoehtoisten ratkaisujen antamaan arvoon. Tämän vuoksi on erityisen tärkeää määrittää ainutlaatuinen asiakaslupaus ja erottautua selkeästi kilpailijoista. Toinen näkökulma on oman *organisaation näkökulma*, jonka lähtökohtana on, että kaikki asiakassuhteet eivät ole samanarvoisia. Toiset asiakassuhteet ovat organisaatiolle arvokkaampia kuin toiset ja näin ollen arvokkaiden asiakkaiden tunnistaminen ja kehittäminen ovat toiminnan lähtökohta.

Kun asiakkuuden hallintaa tarkastellaan asiakkaan näkökulmasta, tulee asettua asiakkaan saappaisiin ja verrata saamaansa palvelua muiden kilpailijoiden tarjoamiin palveluihin. Tässä yrityksen on mahdollisuus erottua kilpailijoistaan, sillä asiakas arvostaa, että palvelun tarjoava yritys tuntee asiakkaansa ja on tehostanut toimintaansa asiakaslähtöisemmäksi asiakkaasta keräämänsä tiedon avulla. Asiakastietopääoma on oleellinen myös organisaation näkökulmasta tarkasteltaessa asiakkuuden hallintaa, sillä sen avulla voidaan kohdistaa resursseja kannattaviin asiakassuhteisiin.

¹ Kyvykkyys on moderniin strategia-ajatteluun liittyvä keskeinen käsite, jolla on useita hieman erilaisia tulkintoja. Hannuksen (2004, 363) mukaan kyvykkyys koostuu osaamisesta, prosesseista ja it-ratkaisuista.

2.1 Asiakaskeskeisyys ja asiakkuuden arvo

Asiakaskeskeisyys on yrityksen toimintaa ohjaava ajattelutapa, jossa toiminnan lähtökohtana on asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen. Asiakaskeskeisyys on myös tämän ajattelutavan toteuttamista eli pyrkimystä asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseen. (Ylikoski 1999, 34.) Asiakaskeskeisyys voidaan lyhyesti määritellä myös, että se on tapa nähdä asiakkaat ja tapa palvella heitä (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 158). Aarnikoivu (2005, 31) lisää tähän että asiakaspalautteiden keräämiseen ja hyödyntämiseen käytetyt resurssit kertovat, miten asiakaskeskeinen yritys on.

Asiakaskeskeisyys näkyy Aarnikoivun mukaan koko yrityksen asiakaslähtöisenä toimintana. Eisiis riitä, että vain asiakaspalvelukeskus toimii ymmärtäen asiakaskeskeisen toiminnan arvon. Asiakaskeskeisyyden voidaan usein kuvitella koskevan vain pientä osaa yrityksessä, vaikka sen tulisi läpäistä koko yritys. (Aarnikoivu 2005, 29 - 30.) Kaikki yritykset eivät kuitenkaan ole asiakaskeskeisiä, vaan asiakkaiden tyydyttämisen sijaan toiminnan lähtökohtana voi olla tuotantokeskeisyys tai myyntikeskeisyys, jolloin lähtökohta on organisaation tarpeissa eikä asiakkaan tarpeissa (Ylikoski 1999, 34).

Viime vuosina useat yritykset ovat alkaneet uudistamaan organisaatioitaan aloittaen asiakkuuksista. Asiakkuustiimit ja asiakkuuspäällikkö-rooli on rakennettu vastaamaan määritellyistä asiakkuuksista kokonaisuutena. Asiakkuus on kaiken toiminnan lähtökohtana, kun tavoitteena on rakentaa asiakaslähtöistä toimintaa mahdollistava ja tukeva organisaatio. Aarnikoivu muistuttaa, että jos kuvittelee, että tietää kaiken asiakkaista, on kaukana asiakaslähtöisestä toiminnasta. Asiakaskeskeisyydessä ei ole tilaa ylimielisyydelle, vaan olennaisinta on, että tietää asiakkaasta riittävästi. (Aarnikoivu 2005, 49 - 50.)

On hyvä asettaa tavoitteeksi millainen asiakastietopääoma on riittävä (optimaalinen), sillä on turha käyttää resursseja epäolennaisen tiedon hankkimiseen. Riittävän tiedon avulla voidaan kuitenkin saavuttaa asiakkaan luottamus ja parantaa asiakasuskollisuutta sekä kannattavuutta. Myös yritysten, jotka eivät ole asiakaskeskeisiä, on hankittava toimintaansa nähden riittävä asiakastietopääoma, jotta ne voivat kehittää tuotantoaan ja panostaa myyntiinsä oikeilla resursseilla. Asiakastietopääoman avulla pyritään parantamaan asiakaspalvelua ja kehittämään palvelukulttuuria².

Puhuttaessa yritysten asiakaspalvelusta pidetään usein itsestäänselvyytenä palvelukulttuurin olemassaolo. Näin ei kuitenkaan Aarnikoivun mukaan ole. Hän teroittaa, että palvelukulttuuria ei ole olemassa ilman asiakaskeskeisyyttä, sillä asiakaslähtöinen toiminta synnyttää palvelukult-

² Palvelukulttuuri on asiakaskeskeinen kulttuuri, jossa hyvä palvelu on koko yrityksen yhteinen, keskeinen arvo, ja koko yhtiö on kiinnostunut asiakkaasta ja hänen ongelmistaan sekä ratkaisujen tarjoamisesta asiakkaalle (Ylikoski ym. 2006, 156 - 157).

tuurin. Vasta kun hyvä palvelu on koko organisaation yhteinen, keskeinen arvo, voidaan puhua palvelukulttuurista. (Aarnikoivu 2005, 28 - 29.)

Myös palvelukulttuurin syntymisessä eli asiakaskeskeisessä kulttuurissa asiakkaiden ymmärtäminen korostuu. Jokaisen osaston ja työntekijän on katsottava ulospäin asiakkaaseen. Myös yhtiön sisäiset asiakkaat on nähtävä tärkeinä. (Ylikoski ym. 2006, 156 - 157.) Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen on pitänyt kartuttaa asiakastietopääomaansa, jotta tuntee asiakkaansa, sekä ulkoiset että sisäiset ja oppii myös ymmärtämään heitä.

Palvelukulttuuri ei Ylikosken ym. (2006) mukaan synny itsestään, eikä pakottamalla. Palvelukulttuuria ei myöskään saada aikaan toimintaohjeilla, joissa henkilöstölle kerrotaan, miten asiakasta tulee kohdella. Palvelukulttuuri syntyy heistä itsestään, kun he saavat välineet, valmiudet ja valtuudet sekä ohjauksen hyvään palveluun. (Ylikoski ym. 2006, 157 - 158.)

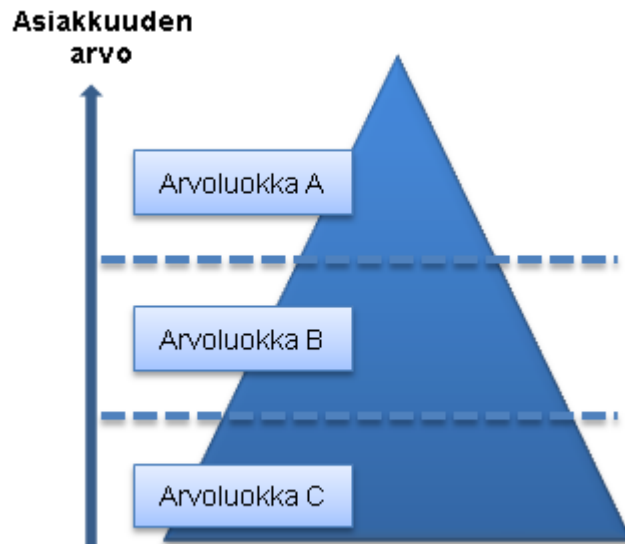
Kuten Ylikoski totesi, palvelukulttuuri on synnyttävä itse. Koko yrityksen henkilöstön on puhallettava yhteen hiileen ja pyrittävä yhdessä kehittämään asiakaspalvelua sekä omaa asennettaan. Myös työympäristöön ja ilmapiiriin tulee kiinnittää huomiota, sillä ne huokuvat asiakkaalle asiakaspalvelutilanteessa.

Asiakaskeskeinen johtaminen eli asiakkaiden johtaminen tähtää aivan samalla tavalla strategiaan tavoitteisiin kuin tuotekeskeinen johtaminenkin, mutta sen peruslähtökohtana ovat asiakkaat. Asiakaskeskeisessä johtamisessa mielletään liikevaihdon ja kasvun syntyvän asiakkaista, ei tuotteista niin kuin tuotekeskeisessä johtamisessa. Toiminta kiteytyy ajatukseen, että liikevaihtoa ja voittoa pystytään kasvattamaan vaikuttamalla asiakkaisiin ja asiakassuhteisiin. Asiakaskeskeinen yritys uskoo asiakaskuntansa arvoa kehittämällä saavuttavansa liiketaloudelliset tavoitteet. Asiakaskeskeisessä yrityksessä panostetaan asiakkaiden kannattavuuteen ja uskollisuuteen sekä uusien asiakkaiden hankintaan. (Hellman 2003, 23 - 26.)

Asiakkuuden arvo tulee ymmärtää, jotta voidaan suunnata resurssit niihin asiakkuuksiin, joilla on suurin vaikutus liiketoimintaan. Asiakkuuden arvon ymmärtäminen auttaa pohtimaan, millaisia asiakkuuksia pitäisi hankkia lisää ja minkä pysyvyyteen tulisi panostaa. Asiakkuuden arvo muodostuu sekä taloudellisesta arvosta että aineettomasta arvosta. Taloudellisella arvolla tarkoitetaan nykyisen ja tulevaisuudessa odotetun myyntivolyymia ja asiakaskannattavuutta. Taloudellisen arvon tärkeä peruselementti on asiakaskannattavuus. (Arantola & Simonen 2009, 15.)

Aineettomalla arvolla tarkoitetaan esimerkiksi asiakkaan kanssa oppimista ja referenssiarvoa. Esimerkiksi strategiset asiakkaat ovat yrityksen strategiselle uudistumiselle tärkeitä ja nykyiset asiakkaat toimivat asiakastiedon ja -ymmärryksen lähteenä. (Arantola & Simonen 2009, 15.)

Kuviossa 2 on esitetty asiakaskannan luokittelu arvon mukaan kuvaa sitä, että arvokkaampia, strategisia asiakkaita on vähemmän kuin muita asiakkaita. Pyramidin pinta-ala kuvaa karkeasti asiakkaiden lukumäärää kussakin arvoluokassa. (Arantola & Simonen 2009, 15 - 16.)



Kuvio 2: Asiakaskanta luokiteltuna arvon mukaan (Arantola & Simonen 2009, 15)

"Arvopyramidin" avulla voidaan pohtia, mille asiakkaille palveluliiketoimintaa tulisi ensisijaisesti kehittää, mihin asiakkuuksiin kannattaa käyttää voimavaroja, minkä asiakkaan kanssa tulevia palveluja voisi kehittää ja miten paljon palveluliiketoimintaan on hyvä investoida (Arantola & Simonen 2009, 15 - 16).

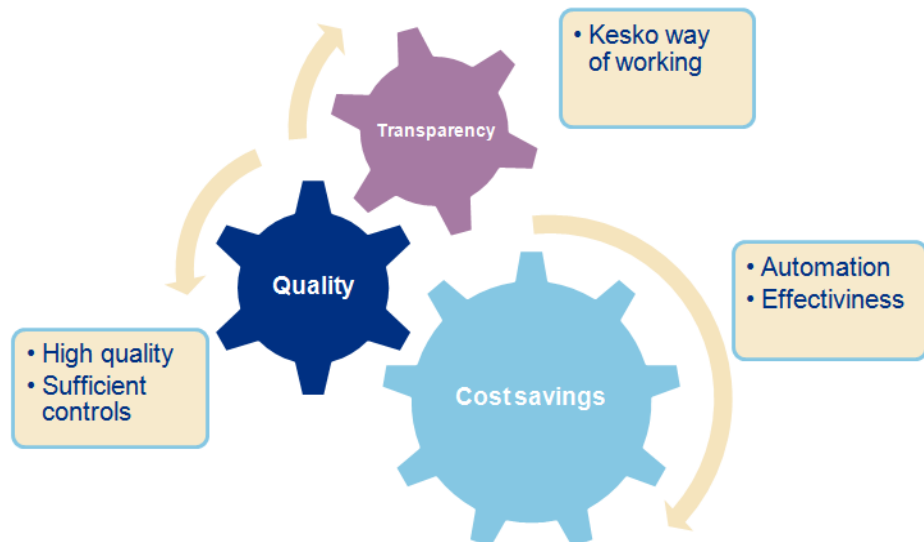
Kun asiakkaat jaetaan eri arvoluokkiin, voidaan resurssien käyttöä suunnitella asiakkaan kannattavuuden perusteella. Ei kuitenkaan pidä unohtaa alempien arvoluokkien asiakkaita, joita määrällisesti on kuitenkin valtaosa yritysten asiakkaista. Jako arvoluokkiin ei saa liiallisesti näkyä ulospäin yrityksen toiminnassa, sillä se saattaa vaikuttaa yrityksen imagoon puolueellisena palveluntarjoajana. Toisaalta, jos asiakkaalla on mahdollisuus (esim. keskittämällä kaikki asiointinsa ko. palveluntarjoajalle) nousta arvoluokassa korkeammalle, käytetään tällaista luokittelua apuna markkinoinnissa.

2.2 K-talousspalvelukeskus Oy ja sen asiakkaat

SSC-projekti (Shared Service Centre Project), vapaasti suomennettuna palvelukeskusprojekti, aloitettiin vuonna 2008. Sen tarkoituksena oli rakentaa entisestä Ruokakeskon talouden palvelukeskuksesta koko konsernin yhteinen palvelukeskus, K-talousspalvelukeskus Oy, joka

- tuottaa luotettavia asiakaskeskeisiä palveluita
- tuottaa säästöjä harmonisoitujen ja kustannustehokkaiden taloushallinnon prosessien myötä, lisäten läpinäkyvyyttä ja kontrolleja
- tarjoaa työntekijöilleen mahdollisuuden henkilökohtaiseen kasvuun ja kehitykseen.

Kuviossa 3 on havainnollistettu SSC-projektin määrittelemät palvelukeskuksen keskeisimmät tavoitteet.



Kuvio 3: Palvelukeskuksen keskeiset rattaat (K-talousspalvelukeskus Oy, sisäinen tiedote 2008)

K-talousspalvelukeskus Oy aloitti toimintansa 1.1.2009. Tämän Kesko Oyj:n tytäryhtiön tehtävänä on tuottaa konsernin yhtiöille ja yksiköille taloushallinnon palvelut luotettavasti ja tehokkaasti. K-talousspalvelukeskuksen visio on olla paras taloushallinnon kumppani Keskon liiketoimintayksiköille. Toimintaa ohjaavat Keskon neljä arvoa, jotka ottavat kantaa perusasioihin: asiakkaaseen, kilpailutilanteeseen, työyhteisöön ja yhteiskunnalliseen vastuuseen. Kuviossa 4 on esitetty K-talousspalvelukeskuksen missio, visio ja arvot graafisesti.

K-talousspalvelukeskuksen, jota sisäisesti kutsutaan myös SSC:ksi, asiakkaita ovat Ruokakesko Oy, Konekesko Oy, K-citymarket Oy, Intersport Finland Oy, Musta Pörssi Oy, Kenkäkesko Oy, Kesko Oyj, K-Plus Oy, K-instituutti Oy, Kespro Oy, Keslog Oy, Kestra Kiinteistöpalvelut Oy, Indoor Group Oy, Insofa Oy sekä Rautakesko Oy, Kiinteistö Oy Hannunhelmi, Stroymaster Holding Finland Oy, K-maatalouskaupat Oy ja muutama ulkolainen Rautakesko Oy:n tytäryhtiö.

Palvelukeskuksessa hoidetaan yhtiöiden kirjanpitoa ja laskutusta sekä osto- ja myyntireskontta. Näiden peruspalvelupakettien lisäksi asiakkailta on ollut mahdollisuus ostaa erillisiä lisäpalveluita, kuten esimerkiksi

- kassanhallinta ja maksuliikennetäsmäytys
- ketjulaskenta
- tavaratalokirjanpito
- financial controlling
- raportointi
- esitiliöinti jne.

Palvelukeskuksessa Tampereella työskentelee noin 170 talouden ammattilaista erilaisissa taloushallinnon tehtävissä. Toimitilat sijaitsevat Läntisen Aluekeskon tiloissa Nekalassa toukokuulle 2010 saakka, jonka jälkeen Aluekeskon toiminta siirtyy uusiin Technopolisin tiloihin Tampereen keskusta.

K-talouspalvelukeskuksen toimintaan kuuluvat olennaisena osana jatkuva kehittäminen sekä toimintojen ja prosessien tehostaminen. Tähän liittyvää kehitystyötä tehdään tiiviissä yhteistyössä konsernin yhtiöiden kanssa. Palvelukeskusprojektin määrittelyvaiheen tehtävänä oli määrittää yhdenmukaiset ja tehokkaat toimintatavat konsernin taloushallinnon prosesseihin.



Kuvio 4: SSC strategiakartta (K-talouspalvelukeskus Oy, sisäinen tiedote 2010a.)

K-talouspalvelukeskus Oy:n strategiakarttaan (kuvio 4) on kerätty palvelukeskuksen strategiset tavoitteet sekä kriittiset menestystekijät, jotka molemmat antavat suuntaviivaa uudelle asiakas-tyytyväisyyskyselylle. Kun kysely muotoillaan vastaamaan omia tärkeitä tavoitteita tai poimittuja kriittisiä menestystekijöitä, voidaan asiakkaiden tyytyväisyydestä päätellä, miten lähellä/kaukana olemme määrittelemästämme visiosta asiakkaidemme mielestä.

3 Asiakastyytyväisyys ja sen mittaaminen

Luku 3 sisältää kaksi asiakastyytyväisyyteen liittyvää pääasiaa, palvelu laadun ja asiakastyytyväisyyden mittaamisen teoreettisen osuuden. Koska palvelun laatu asiakkaan arvioimana on oleellinen osa asiakastyytyväisyyttä, käyn sitä luvussa 3.1 laajasti läpi. Tämän jälkeen peilaan teorial tietoa K-talouspalvelukeskus Oy:n palvelun laatuun luvussa 3.2. Luku 3.3 sisältää asiakastyytyväisyyden mittaamisen teoriaa, toteutusperiaatteita, vaiheita ym. mittaamisen suunnitteluun tarvittavia työkaluja.

3.1 Palvelun laatu

Mai Anttila (2001) toteaa että laadukkaasta palvelusta on kehittynyt yrityksille merkittävä kilpailukeino, sillä asiakkaiden käsitykset asiantuntijapalvelusta ja sen arvosta muodostavat perustan, jonka mukaan määräytyy palvelun taso. Palvelun tarjoajan on mahdollista tuottaa asiakkaalleen lisäarvoa, kun se tuntee asiakkaidensa palvelukäsitykset. Palvelutason suunnittelu ja palvelun toimitusjärjestelmän pohdiskelu voidaan aloittaa, kun asiakkaan käsitykset palvelun arvosta ja palvelukuvasta on myyjäyrityksessä arvioitu. Suuntaviivojen määrittäminen palvelutavoitteelle on yrityksen palvelustrategista suunnittelua. (Anttila 2001, 42 - 43.)

Ylikoski on samoilla linjoilla kuin Anttila. Myös hänen mukaansa palvelun laadusta on tullut merkittävä kilpailukeino erityisesti palvelualoilla. Hän perustelee väitteensä sillä, että usein ydinpalvelulla on vaikea erottautua. Laadukas palvelu on myös olennainen seikka nykyisen asiakaskunnan tyytyväisyyden säilyttämisessä. Yrityksen asiakaskeskeinen toiminta edellyttää, että palvelun laatuakin katsotaan asiakkaan silmin. Tässä yrityksen tulee kuitenkin selvittää sen omilta asiakkailta, minkä tasoista palvelua he arvostavat. (Ylikoski 1999, 117.)

Laatu voidaan määritellä niin, että miten hyvin palvelu (tai tuote) vastaa asiakkaan odotuksia ja vaatimuksia tai miten hyvin asiakkaan tarpeet ja toiveet tyydyttyvät. Laatu määritellään myös asiakkaan asenteena organisaatiota ja sen tarjoamia tuotteita kohtaan. (Ylikoski 1999, 118.)

Lecklin (2002) muistuttaa, että laadun kehittämisen ehdoton painopiste on asiakastyytyväisyys, ja hänen mukaansa "asiakas on laadun lopullinen arviomies" (Lecklin 2002, 117).

Myös Ylikosken mukaan laatua tulisi tarkastella asiakkaan näkökulmasta, sillä asiakas on laadun tulkitsija. Ainoastaan asiakas itse voi vastata siihen, vastasiko palvelun laatu hänen odotuksiaan ja oliko laatu hyvä vai huono. (Ylikoski 1999, 118.)

Anttilan (2001) mukaan palvelujen arvoisältöä voidaan parantaa mm. muodostamalla osapalveluista kokonaisia palvelupaketteja. Asiantuntijapalveluiden arvoisällön parantamiseksi hän ehdottaa henkilökunnan rekrytoinnilla ja koulutuksella, sillä asiantuntijapalveluiden ytimenä ovat ihmisten tiedot ja taidot. (Anttila 2001, 44.)

Kuten asiantuntijat edellä totesivat, laatu, niin palvelun kuin tuotteenkin, on olennainen tekijä asiakkaiden tyytyväisyydessä ja se on yhä merkittävämpi kilpailukeino palvelualalla. Jotta asiakkaan odotuksiin voidaan hyvällä laadulla vastata, tulee ensin selvittää asiakkaan odotukset. Tässä astuu jälleen merkittävään osaan asiakastietopääoma, sillä asiakkaista kerätyn tiedon avulla voidaan ymmärtää asiakasta paremmin ja olla selvillä hänen odotuksistaan. Tyytyväisyyskysely on myös hyvin tärkeä työkalu asiakkaan odotusten selvittämisessä.

Anttilan esittämän asiantuntijapalveluiden arvoisällön parantamisen kyseenalaistan, sillä vaikka asiantuntijat rekrytoitaisiin tietojen ja taitojen perusteella sekä osaamista ylläpidettäisiin erilaisilla koulutuksilla, ei voida taata palvelun laadun paranemista. Vaikka asiantuntijapalvelussa tieto ja taito ovat pääosassa, muodostaa henkilökunnan asiakaspalveluosaaminen ja koko yrityksen luoma palvelukulttuuri osan palvelun laadusta.

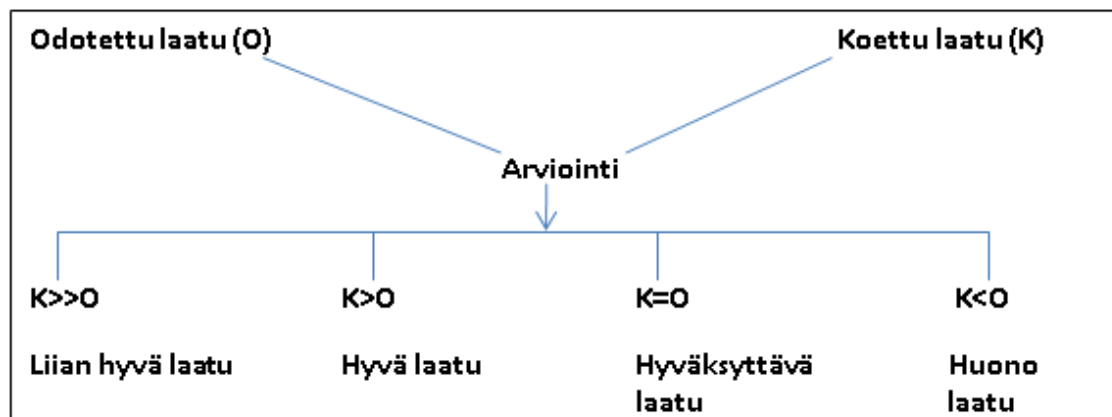
Asiakkaan kokema laatu voidaan jakaa tekniseen ja toiminnalliseen laatuun. Teknisellä laadulla tarkoitetaan palvelun tulosta eli mitä asiakas palvelun lopputuloksena saa. Toiminnallinen laatu tarkoittaa koko palveluprosessia ja sen sujumista eli miten asiakasta palvellaan prosessin aikana. Usein palveluprosessin laatu eli tapa, jolla palvelu suoritetaan, on asiakkaalle tärkeämpi kuin lopputulos. Tämän vuoksi prosessin aikainen vuorovaikutus asiakkaan ja henkilöstön välillä on avainasemassa hyvän palvelukokemuksen muodostumisessa. (Ylikoski 1999, 118.)

Ylikosken mukaan kolmas laadun osatekijä on asiakkaan mielikuva organisaatiosta. Tämä yrityskuva eli imago toimii suodattimena koko laatukokemuksessa. Hyvä imago suodattaa satunnaisia virheitä ja virheistä huolimatta asiakas kokee palvelu laadun edes tyydyttäväksi. Huono imago puolestaan vahvistaa asiakkaan huonoja kokemuksia entisestään. (Ylikoski 1999, 118.)

Ylikosken esittämä käsitys laadun jakamisesta tekniseen ja toiminnalliseen laatuun pätee kaikessa laadun arvioinnissa. Väite siitä, että palveluprosessin laatu olisi lopputulosta tärkeämpi, ei kuitenkaan koske kaikkia asiakkaita, sillä toiset asiakkaat eivät perusta palvelun suoritustavasta, vaan oikein, nopeasti ja asiantuntevasti suoritetusta lopputuloksesta. Kokonaislaatu kuitenkin sisältää sekä teknisen että toiminnallisen laadun, ja valtaosa asiakkaista arvioi kokemaansa kokonaislaatutasoa. Tämän vuoksi yrityksen on hyvä panostaa kokonaislaadun kehittämiseen ja seurantaan.

Asiakkaan odotukset palvelun laadusta ovat merkittävässä asemassa laatukokemuksessa, sillä ne muodostavat asiakkaalle peilin, johon hän voi peilata kokemaansa laatua ja muodostaa täten käsityksensä saamansa palvelun laatuun. Kuviossa 5 havainnollistetaan odotetun ja koetun laadun suhdetta. Kun koettu laatu on samantasoista kuin odotettu laatu, on palvelun laatu hyväksyttävää. Mikäli koettu laatu on heikompaa kuin odotettu, koetaan palvelun laatu huonona. Jos taas koettu laatu on parempaa kuin on odotettu, koetaan palvelun laatu hyvänä, mutta mikäli koettu laatu on erittäin paljon parempaa kuin odotettu, voidaan palvelun laatua pitää jo liian hyvänä. Liian hyvä palvelu saattaa johtaa Ylikosken mukaan organisaatiota koskeviin kielteisiin

kommentteihin, kuten esimerkiksi jos yrityksellä on liian hienot toimitilat, voi asiakas kokea joutuvansa maksamaan niistä. (Ylikoski 1999, 120 - 121.)



Kuvio 5: Odotettu ja koettu laatu (Ylikoski 1999, 121)

Kritisoin Ylikosken väittämää, että liian hyvä palvelu voi johtaa kielteisiin kommentteihin esimerkiksi liian hienoista toimitiloista, sillä tämä ei välttämättä toteudu erihintaisissa palveluissa. Jos palvelun hinta on korkea, voi kielteisiä kommentteja olla enemmän, kuin jos hinta on huokeampi. Edullisemmalla hinnalla ei asiakas välttämättä koe joutuvansa maksamaan toimitiloista palvelun hinnassa.

Odotukset ovat olemassa jo ennen ostopäätöstä ja niitä syntyy lisää myös itse palvelutapahtuman aikana. Odotukset saattavat vahvistaa aikaisempia odotuksia tai tuhota ne. Toisaalta palvelun sujuminen aiheuttaa usein myös positiivisia yllätyksiä. (Ylikoski 1999, 126.)

Seuraavassa on esitetty luettelo asiakkaan odotuksiin vaikuttavista tekijöistä:

- asiakkaan tarpeet
- palvelun hinta
- asiakkaan aikaisemmat kokemukset
- asiakkaan kokemukset kilpailevista organisaatioista
- mainonnassa annetut lupaukset
- muiden ihmisten suositukset/moitteet
- asiakkaan oma panostus palveluun
- poikkeukselliset tilanteet/tilannetekijät.

Koska *asiakkaiden tarpeet* ovat hyvin erilaisia, poikkeavat myös palveluodotukset toisistaan merkittävästi. Tästä johtuen kaikki asiakkaat eivät odota samanlaista palvelua. *Palvelun hinta* vaikuttaa asiakkaan odotuksiin enenevästi samassa suhteessa. Jos palvelun hinta on korkea, odottaa asiakas palvelulta enemmän ja päinvastoin alhaisen hinnan myötä. *Aikaisemmat koke-*

mukset kyseisestä yrityksestä vaikuttavat myös asiakkaan odotuksiin, sillä tällöin asiakkailla on selkeä käsitys yrityksen tarjonnasta ja palvelun laatutasosta. (Ylikoski 1999, 123 - 124.)

Asiakkaan kokemukset kilpailevien organisaatioiden palveluista muokkaavat asiakkaan odotuksia siitä, millaista palvelu yleensä on tai millaista palvelu voisi olla. *Lupaukset mainonnassa* eli asiakaslupaukset, vaikuttavat suoraan asiakkaan odotuksiin. Tällöin hän tietää tarkkaan, mitä odottaa. Tämän lisäksi palvelutilanteessa tapahtuva viestintä ja palveluympäristö vaikuttavat myös asiakkaan odotuksiin. (Ylikoski 1999, 124.)

Sosiaalinen viestintä eli *muiden ihmisten suositukset tai moitteet* sekä julkinen mainonta muokkaavat myös asiakkaan odotuksia. Lisäksi *asiakkaan oma panostus palveluun* voi vaikuttaa odotuksiin, sillä esimerkiksi jos asiakas joutuu näkemään paljon vaivaa saadakseen palvelun, nousevat odotukset palvelun tasosta korkeammalle. Ylikoski mainitsee myös tilannetekijät asiakkaan odotuksiin vaikuttaviin tekijöihin. Tällä hän tarkoittaa *poikkeuksellisia tilanteita*, jotka joko laskevat tai nostavat palveluodotuksia. Esimerkiksi ikävien tapahtumien jälkeen asiakas usein odottaa nopeampaa ja huomaavaisempaa palvelua. (Ylikoski 1999, 124 - 125.)

Edellä mainituista asiakkaan odotuksiin vaikuttavista tekijöistä yritys voi vaikuttaa ainoastaan hintaan ja mainonnassa annettuihin lupauksiin. Nämä onkin syytä pitää realistisina, jotta yritys ei synnytä asiakkaalle turhia tai liian korkeita odotuksia.

Ylikosken mukaan palvelun laatua ja laadun arviointia on tutkittu paljon. Yksi tunnetuimmista on Parasuman ym.(1985) laatima tutkimus, jossa palvelun laatu jaetaan 10 eri laatutekijään, ulottuvuuteen. Näissä ulottuvuuksissa korostuvat palvelun tuottamiseen liittyvät laatutekijät, jotka liittyvät osittain siihen, miten asiakasta palvellaan. Ainoastaan pätevyys liittyy selkeästi palvelun lopputulokseen ja uskottavuus puolestaan palveluorganisaation imagoon. (Ylikoski 1999, 126 - 129.)

1. Luotettavuus
2. Reagointialttius
3. Pätevyys
4. Saavutettavuus
5. Kohteliaisuus
6. Viestintä
7. Uskottavuus
8. Turvallisuus
9. Asiakkaan ymmärtäminen/tunteminen
10. Palveluympäristö

Luotettavuudella tarkoitetaan palvelun johdonmukaisuutta ja virheettömyyttä. Palvelu on suoritettava oikein jo ensimmäisellä kerralla, jotta lupaus pitää. Tähän ulottuvuuteen liittyy olennaisesti oikeellisuus ja oikea-aikaisuus. Luotettavuus on koko palvelun laadun ydin. (Ylikoski 1999, 127.)

Reagointialttiudella tarkoitetaan henkilöstön valmiutta ja halukkuutta palvella asiakasta tehokkaasti ja aikataulussa. *Pätevyydellä* tarkoitetaan sitä, että palvelun tuottajalla tulee olla tarvittavat tiedot ja taidot palvelun suorittamiseen sekä joillakin palvelualoilla oman alan kehityksen tietämys. *Saavutettavuus* merkitsee palvelun laadun ulottuvuuksissa helppoa yhteydenottoa. Organisaatioon tulee voida saada helposti yhteys esimerkiksi puhelimitse, ja aukioloaikojen sekä organisaation sijainnin pitäisi olla asiakkaan näkökulmasta sopivat. Hyvällä saavutettavuudella tarkoitetaan myös sitä, että asiat hoidetaan kerralla kuntoon, mikäli se on vain mahdollista. (Ylikoski 1999, 127.)

Kohteliaisuus-ulottuvuudella tarkoitetaan huomaavaista, ystävällistä ja asiakasta arvostavaa käytöstä. Tähän ulottuvuuteen luetaan myös asiakaspalveluhenkilöstön pukeutuminen sekä ulkoinen olemus, jotka viestivät asiakkaiden arvostamisesta. *Viestinnällä* tarkoitetaan sitä, että asiakkaille puhutaan sellaista kieltä, jota he ymmärtävät. Toisin sanoen vältetään vieraiden ja asiakkaalle erikoisten termien käyttöä, jotta asiakas voi kokea palvelutapahtumassa puhuttavan "samaa kieltä". Asiakkaalle tulee selittää perusteellisesti vieraat asiat ja termit, jotta asiakas varmasti ymmärtää. Hyvään viestintään kuuluu Ylikosken mukaan myös palvelun hinnan sekä hintaan mahdollisesti vaikuttavien seikkojen kertominen. Viestinnän tarkoitus on saada asiakas vakuuttuneeksi siitä, että hänen asiansa tulee hoidettua. (Ylikoski 1999, 128.)

Uskottavuus palvelun laatutekijänä tarkoittaa sitä, että asiakas voi luottaa yrityksen ajavan rehellisesti asiakkaan etua. Uskottavuuteen vaikuttavat lisäksi yrityksen nimi, maine, asiakaspalveluhenkilöiden persoonallisuus ja tapa, jolla he palveluja myyvät asiakkaille. *Turvallisuus* taas tarkoittaa sitä, että asiakas ei koe uhkaa fyysisiin tai taloudellisiin riskeihin palveluun liittyen. Luottamus luo turvallisuuden tuntua ja tarkoittaa myös asioiden luottamuksellista käsittelyä. Asiakaspalvelijan olemus ja käyttäytyminen vaikuttavat oleellisesti luottamuksen syntymiseen. (Ylikoski 1999, 128.)

Asiakkaan ymmärtämisellä ja tuntemisella pyritään asiakkaan tarpeiden selvittämiseen ja ymmärtämiseen. Myös erityistarpeiden selvittäminen ja asiakkaiden huomioiminen yksilöinä liittyvät tähän. *Palveluympäristöön* sisältyvät kaikki palveluun liittyvät näkyvät asiat, kuten esim. tilat, koneet ja laitteet, henkilöstön olemus ja muut palvelutilassa olevat asiakkaat. Asiakas arvioi myös näitä palveluun liittyviä fyysisiä osa-alueita. (Ylikoski 1999, 129.)

Yrityskuvalla eli imagolla on vaikutus asiakkaan laatukokemuksen muodostumisen lisäksi myös yrityksen omaan toimintaan. Myönteinen, hyvä imago on yrityksen voimavara, sillä se vaikuttaa monella tavoin asiakkaiden käsityksiin organisaation toiminnasta. Näin ollen imago vaikuttaa

asiakkaan käsitykseen palvelun laadusta ja siitä, miten se tyydyttää tarpeet. Imago myös muokkaa asiakkaan odotuksia ennen palvelua ja vaikuttaa tyytyväisyyteen palvelun jälkeen, sillä se suodattaa palvelukokemuksia, jotka taasen muokkaavat imagoa. Hyvät kokemukset vahvistavat ja huonot heikentävät yrityksen imagoa. Hyvä imago suojaa yritystä vastoinkäymisiltä, sillä positiivinen kuva palvelusta sallii pienet kolhut, jos niitä ei usein satu. (Ylikoski 1999, 136 - 137.)

Asiakas on käyttämäänsä palveluun joko tyytyväinen tai tyytymätön. Ylikosken mukaan hyvään laatuun on helppo olla tyytyväinen. Hän kuitenkin varoittaa, että termejä tyytyväisyys ja laatu käytetään usein arkikielessä synonyymeinä, vaikka tyytyväisyys on käsitteenä laajempi. Palvelun laatu on hänen mukaansa vain yksi asiakastyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä, johon asiakaskeskeinen organisaatio pyrkii. (Ylikoski 1999, 136 - 137.)

Nämä kymmenen laatu-ulottuvuutta ovat palvelun laadulle tärkeitä tekijöitä. Yrityksen toiminnasta riippuen näiden ulottuvuuksien järjestys voi vaihdella, sillä esimerkiksi kohteliaisuus-ulottuvuutta arvostetaan enemmän kaupan kassalla, kun taas palvelukeskuksessa pätevyys ja luotettavuus ovat avainasemassa. Vaikka järjestys olisi eri palveluissa erilainen, pitää kaikki nämä ulottuvuudet kuitenkin täyttyä, jotta lopputuloksena olisi laadukas palvelu.

Laadunhallinta kuuluu myös ISO 9000 -sarjan standardeihin, jotka ovat kansainvälisiä ja saavutaneet maailmanlaajuista mainetta. Seuraavia kahdeksaa laadunhallinnan periaatetta voidaan hyödyntää suorituskyvyn parantamisessa. Näiden periaatteiden sisältämät käsitteet muodostavat perustan ISO 9000 -sarjan laadunhallintajärjestelmästandardeille ja niiden on tarkoitus auttaa käyttäjää saavuttamaan yrityksen jatkuva menestys. (Laadunhallinnan periaatteet 2000.)

Periaate 1 - Asiakskeskeisyys

"Organisaatiot ovat riippuvaisia asiakkaistaan. Tämän vuoksi niiden tulisi ymmärtää asiakkaiden nykyiset ja tulevat tarpeet, täyttää asiakkaiden vaatimukset sekä pyrkiä ylittämään asiakkaiden odotukset."

Periaate 2 - Johtajuus

"Johtajat määrittävät organisaation tarkoituksen ja suunnan. Heidän tulisi luoda ja ylläpitää sisäistä ilmapiiriä, jossa henkilöstö voi täysipainoisesti osallistua organisaation tavoitteiden saavuttamiseen."

Periaate 3 - Henkilöstön osallistuminen

"Henkilöstö organisaation eri tasoilla on olennainen osa organisaatiota. Henkilöstön täysipainoinen osallistuminen mahdollistaa kykyjen hyödyntämisen organisaatiossa."

Periaate 4 - Prosessimainen toimintamalli

"Haluttu tulos saavutetaan tehokkaammin, kun toimintoja ja niihin liittyviä resursseja johdetaan prosesseina."

Periaate 5 - Järjestelmällinen johtamistapa

"Toisiinsa liittyvien prosessien muodostaman järjestelmän tunnistaminen, ymmärtäminen ja johtaminen parantaa organisaation vaikuttavuutta ja tehokkuutta ja auttaa sitä saavuttamaan tavoitteensa."

Periaate 6 - Jatkuva parantaminen

"Organisaation pysyvänä tavoitteena tulisi olla kokonaisvaltaisen suorituskyvyn jatkuva parantaminen."

Periaate 7 - Tosiasioihin perustuva päätöksenteko

"Vaikuttavat päätökset perustuvat tiedon ja informaation analysointiin."

Periaate 8 - Molempia osapuolia hyödyttävät suhteet toimituksissa

"Organisaatio ja sen toimittajat ovat riippuvaisia toisistaan ja molempia osapuolia hyödyttävät suhteet lisäävät kummankin osapuolen kykyä tuottaa lisäarvoa."

Edellä mainitut periaatteet ovat laadunhallintatyökaluja yrityksen johdolle. Hyödyntämällä näitä kansainvälisesti arvostettujen asiantuntijoiden tietojen ja kokemusten pohjalta koottuja periaatteita, voidaan parantaa yrityksen suorituskkyä. Lisäksi yritykset voivat hakea laadunhallintajärjestelmien tunnustamista ja käyttää standardia sertifiointia, rekisteröintiä ja sopimuksia varten. (Laadunhallinnan periaatteet 2000.)

Periaatteen 1 mukaan yrityksen tulee ymmärtää asiakkaiden tarpeet ja täyttää heidän vaatimuksensa sekä pyrkiä ylittämään heidän odotuksensa (Laadunhallinnan periaatteet 2000). Tämän periaatteen hyödyntäminen parantaisi asiakastytyvääisyyttä ja lujittaisi asiakasuskollisuutta. Organisaation tavoitteet on varmistettava, sillä ne ovat sidoksissa asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin.

Periaatteessa 2 keskitytään johtajuuteen: "Johtajat määrittelevät organisaation tarkoituksen ja suunnan" (Laadunhallinnan periaatteet 2000). Kun suunta ja tarkoitus on määritelty, tulee henkilöstö sitouttaa niihin (periaate 3). Johtajien on varmistuttava, että henkilöstö ymmärtää organisaation tavoitteet ja pyrkii myös toteuttamaan niitä. Kun henkilöstö on täysipainoisesti sitoutunut toimintaan, mahdollistuvat mm. innovatiivisuus ja luovuus.

Periaatteet 4 ja 5 liittyvät prosessimaiseen toimintamalliin ja järjestelmälliseen johtamistapaan. Kun resursseja käytetään tehokkaasti, voidaan alentaa kustannuksia ja tehdä säästöjä. Sama vaikutus tulee, kun prosesseja yhtenäistetään ja tehostetaan. Molemmat liittyvät oleellisesti periaatteeseen 2, sillä oikeanlaisella johtamistavalla voidaan saavuttaa organisaation määritetty tarkoitus ja suunta.

Periaate 6 tähtää jatkuvaan parantamiseen. Tähän periaatteeseen liittyy myös oleellisesti Johtajuus-periaate, sillä oikeanlaisella johtajuudella voidaan tunnistaa parannuskohteet ja linjata ne strategisiin tavoitteisiin. Kun hyödynnetään tosiasioihin perustuvaa päätöksentekoperiaatetta (7), tulee varmistettua, että kaikki aineistot ovat tarkkoja ja luotettavia.

Periaatteen 8 avulla on entistä paremmat mahdollisuudet luoda lisäarvoa sekä organisaatiolle että sen toimittajalle. Tätä periaatetta voi soveltaa myös asiantuntijaorganisaation ja asiakkaan välillä, sillä myös tämän suuntainen yhteistyö tuottaa lisäarvoa.

Laadunhallintaperiaatteet antavat avaimet yrityksen toiminnan ja palvelun laadun kehittämiseen. On vain osattava käyttää näitä avaimia hyväkseen, jotta yritys voi ylpeänä avata ovensa tyytyväisille asiakkailleen. Periaatteet sisältävät palveluliiketoiminnalle keskeisiä asioita, joilla toiminnan tehostaminen ja palvelun laadun paraneminen saadaan toteutettua.

3.2 Palvelun laatu K-talousspalvelukeskuksessa

K-talousspalvelukeskus Oy:n palvelun laatua arvioidaan vuosittain asiakkaille lähetettävällä asiakastyytyväisyyskyselyllä. Kyselyyn on aiemmin huomioitu ja tullaan jatkossakin huomioimaan palvelun laatuun liittyviä kysymyksiä. Sisäisesti palvelukeskuksen toimintaa arvioidaan omatoimisesti, mutta tärkeimpien laatutekijöiden osalta arviointi olisi hyvä toteuttaa siten, että henkilöstö sitoutettaisiin mukaan.

Käyn läpi palvelukeskuksen palvelun laatua Ylikosken esittämään Parasuman tutkimukseen peilaten, sillä koen näiden ulottuvuuksien olevan ratkaisevassa asemassa arvioitaessa palvelumme laatua.

Koska *luotettavuus* on koko palvelun laadun ydin, tulee se huomioida jokapäiväisessä toiminnassa kaikissa palvelukeskuksen prosesseissa. Luonnollisesti kaikki pyrkivät virheettömyyteen ja kontrollipisteiden myötä virhemahdollisuuksia myös eliminoidaan. Jokaisen työntekijän on kuitenkin ymmärrettävä työnsä merkitys ja kannettava oma kortensa kekoon huolellisella, asian- tuntevalla ja palvelualttiilla toiminnalla.

Koska palvelukeskuksessa hoidetaan asiakasyhtiöiden taloushallintoa, nousee *reagointialttius* myös oleelliseksi laatutekijäksi. Palvelukeskus on luvannut asiakkailleen nopeaa ja asiantuntevaa palvelua. Lisäksi tehokkuus ja sovitun aikataulun pitäminen kuuluvat oleellisena osana hyvään ja laadukkaaseen palveluun. Uuden palvelukeskusmallin myötä henkilöstöä kehitetään ja koulutetaan vastaamaan annettua asiantuntijalupausa. Tällä tavoin *pätevyys*-laatulupaus voidaan myös lunastaa.

Saavutettavuus merkitsee palvelun laadun ulottuvuuksissa helppoa yhteydenottoa. Tähän on SSC-projektin myötä tullut useita parannuksia. Kullekin asiakasyhtiölle on nimetty oma asiakas-

vastaava, Key Account Manager (KAM), johon asiakas voi ottaa suoraan yhteyttä ongelmissaan joutumatta miettimään oikeaa henkilöä palvelukeskuksen 170 työntekijästä. KAM-roolissa on palvelukeskuksesta henkilö, joka osaa hoitaa asian eteenpäin ja kykenee puhumaan asiakkaan kanssa "samaa kieltä". Arkipäivän pienempiin ongelmiin palvelukeskuksessa on kehitteillä Call Center, joka myös toimii saavutettavuuden parantumisen työkaluna.

Kohteliaisuus-ulottuvuudella tarkoitetaan huomaavaista, ystävällistä ja asiakasta arvostavaa käytöstä sekä asiakaspalveluhenkilöstön pukeutumista ja ulkoista olemusta. Tämä ulottuvuus on hiljainen oletamus K-talousspalvelukeskus Oy:ssä. Henkilöstöltä on oikeutettua vaatia kohteliaista käyttäytymistä asiakaspalvelutehtävissä, mutta pukeutumiseen tai ulkoiseen olemukseen ei ole vielä koskaan puututtu. Mitään pukeutumissääntöä ei palvelukeskuksessa ole, joten ihmiset voivat pukeutua töihin, miten haluavat. Toisinaan voisi kuitenkin henkilöstöä valistaa tai informoida mm. vierailijoista, jolloin esimerkiksi urheiluhenkisimmät henkilöt vaihtaisivat vapaa-ajan asunsa toimistovaatetukseen.

Viestinnällä tarkoitetaan sitä, että asiakkaille puhutaan sellaista kieltä, jota he ymmärtävät. Tämä on varsin tärkeä laatutekijä taloushallinnon palvelukeskuksessa. Kyky puhua "samaa kieltä" asiakkaan kanssa tarkoittaa sitä, että molemmat osapuolet ymmärtävät toisiaan ja kommunikointi onnistuu ja saadaan asiakas vakuuttuneeksi siitä, että hänen asiansa tulee hoidettua.

Uskottavuus-ulottuvuudessa asiakas vakuutetaan siitä, että hän voi luottaa yrityksen ajavan rehellisesti asiakkaan etua. K-talousspalvelukeskus Oy:n maine luotettavana kumppanina toimii tämän laatutekijän puskurina sekä luo *turvallisuuden* tuntua asiakkaalle.

Asiakkaan ymmärtämisellä ja tuntemisella pyritään asiakkaan tarpeiden selvittämiseen ja ymmärtämiseen. Asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen kuuluvat palvelukeskuksen henkilöstön velvollisuuksiin, joten jokaisella, joka asiakasta palvelee, tulee olla perustason tuntemus ko. asiakkaan liiketoiminnasta. Syvempään asiakkaan tuntemiseen ja ymmärtämiseen pyritään palvelusuhteen syventyessä sekä myös KAM-roolin avulla. Palvelukeskuksen *palveluympäristö* eli tilat, koneet ja laitteet ovat muuttuneet tai muuttumassa laadukkaammiksi. Parhaillaan esimerkiksi uusitaan koneita ja toukokuussa koko palvelukeskus muuttaa uusiin tiloihin Tampereen keskusta.

Kaikki luetellut 10 laatu-ulottuvuutta eli laatutekijää tuntuvat palveluorganisaatiossa päivänsevil-tä asioilta. On kuitenkin hyvä muistuttaa näitä tärkeitä tekijöitä säännöllisesti mieleen, jotta koko asiantuntijaorganisaation henkilöstö ymmärtäisi palvelun laadun tärkeyden palveluliiketoiminnassa. Säännöllinen laatu-päivä esimerkiksi neljännesvuosittain voisi sisältää oma-arvioinnin omasta toteuttamastaan palvelun laadusta sekä arvioinnin purkua. Lisäksi päivään voisi yhdistää esimerkiksi laatuasiantuntijoiden vierailuja.

K-talouspalvelukeskus Oy:llä on myönteinen imago. Muutaman vuoden aikana Ruokakeskon omasta palvelukeskuksesta on laajentunut koko Keskon yhteinen palvelukeskus, joka toimii itsenäisenä yhtiönään. Asiakasmäärät ovat vuosi vuodelta kasvaneet ja lähes kaikki Keskon yhtiöt ovat siirtäneet kirjanpitoinsa, reskontransa ja laskutuksensa palvelukeskukseen. Myönteinen imago onkin K-talouspalvelukeskus Oy:n voimavara.

K-talouspalvelukeskuksen laadunhallintaa voidaan avoimesti peilata ISO 9001 -standardiin, sillä periaatteet 1 - 7 ovat mukana palvelukeskuksen jokapäiväisessä toiminnassa. K-talouspalvelukeskus Oy on hyvin asiakaskeskeinen organisaatio, joka on riippuvainen asiakkaistaan, ymmärtää asiakkaitaan ja heidän tarpeitaan. Palvelukeskuksen johtaja määrittelee yrityksen suunnan ja yhdessä esimiesten ja muun henkilöstön kanssa pyrkii luomaan ja ylläpitämään hyvää sisäistä ilmapiiriä. Johto myös tukee henkilöstöä innovatiivisuuteen ja yhteisen tekemisen kehittämiseen. Henkilöstö sitoutetaan palvelukeskuksen kehittämiseen mukaan ja mahdollistetaan näin erilaisten kykyjen hyödyntäminen.

K-talouspalvelukeskuksen toimintaa on SSC-projektin myötä yhtenäistetty ja tehostettu. Toiminta jaettiin eri prosesseihin ja kuhunkin prosessiin nimettiin prosessin omistaja (Prosess Owner, PO). Kaikki prosessit käytiin yksityiskohtaisesti läpi, jotta toimintoja voitaisiin yhtenäistää. Tällä yhtenäistämällä pyritään tehostamaan toimintaa ja saavuttamaan kustannussäästöjä sekä luomaan järjestelmällistä johtamistapaa.

K-talouspalvelukeskus Oy:ssä pyritään jatkuvaan parantamiseen. Parhaillaan palvelukeskuksessa työtetään erilaisia mittareita toiminnan tehokkuudesta, tyytyväisyydestä ja kehittymisestä. Asiakastyytyväisyyttä mitataan säännöllisesti, ja siinä ilmenneitä kehittämiskohteita työsteetään. Henkilöstön kehittämis- ja koulutustarpeita kartoitetaan ja suunnitellaan koulutusvaihtoehtoja.

K-talouspalvelukeskus Oy:ssä toteutetaan tosiasioihin perustuvaa päätöksentekoa eli vaikuttavat päätökset perustuvat tiedon ja informaation analysointiin, sillä kaikki aineistot ovat tarkkoja ja luotettavia.

3.3 Asiakastyytyväisyyden mittaaminen

Asiakaspalvelua ei voida suunnitella, kehittää tai toteuttaa menestyksekkäästi, mikäli yrityksellä ei ole riittävää asiakastuntemusta. Asiakastyytyväisyyskyselyt antavat asiakkaille mahdollisuuden tulla kuulluksi. Tutkimuksen tuloksia hyödyntäen voidaan laatia toimenpiteitä tyytyväisyyden parantamiseksi, mutta kehittäminen ei voi tapahtua ainoastaan niiden avulla, vaan yrityksen tulee ottaa jokapäiväisestä toiminnasta kehittämisen aineksia. (Aarnikoivu 2005, 37 - 38.)

Asiakaspalautteet ja asiakastyytyväisyyskyselyiden tulokset toimivat yhtenä tärkeimmistä onnistumisen tiedonlähteistä. Aarnikoivun mukaan palauteprosessista ja siihen panostamisesta voi-

daan päätellä, miten asiakaskeskeinen yritys on. Asiakaspalveluhenkilöstön osaamisen kehittäminen esim. koulutuksilla sekä palkkauskäytännöt korreloivat asiakaspalvelun imagon ja tason kanssa yrityksessä. (Aarnikoivu 2005, 31.)

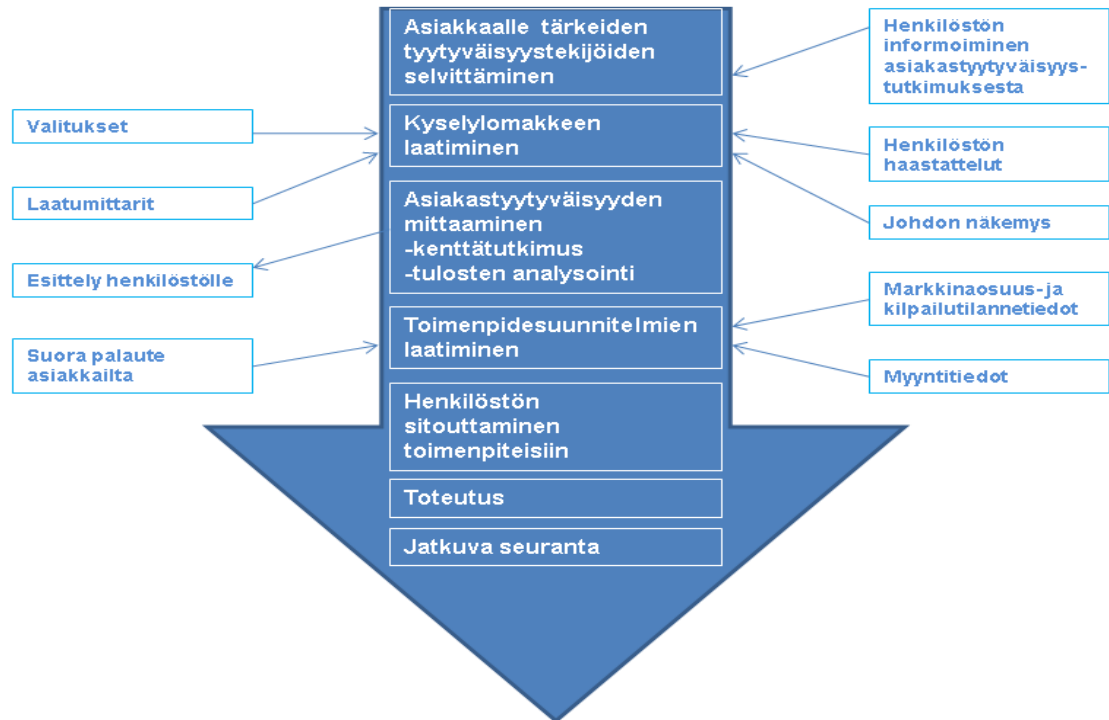
Asiakastyytyväisyys on myös Ropen ja Pölläsen (1998, 58) mielestä yksi yrityksen keskeisimmistä mittareista, kun selvitetään ja analysoidaan yrityksen menestymismahdollisuuksia nyt ja tulevaisuudessa. He tiivistävät vielä, että oli yrityksen taloudellinen tulos kuinka loistava hyvänsä, ei menestystä voida pitkällä tähtäimellä odottaa, jos asiakastyytyväisyys ei ole vähintään hyvällä tasolla.

Asiakaslähtöisyyteen tähtäävät organisaatiot tarvitsevat vähintään yhden tulostittarin, joka useimmiten on asiakastyytyväisyysmittaus tai -indeksi. Vaikka asiakastyytyväisyys ei Arantolan ja Simosen mukaan aina johdakaan asiakasuskollisuuteen, tulee tällainen numeerinen tutkimus tehdä, jotta voidaan huomata asiakastyytyväisyydessä tapahtuneet selkeät romahdukset. Mikäli asiakastyytyväisyystutkimuksen yhteydessä kerätään esimerkiksi vapaamuotoista palautetta, voidaan palvelun kehittäjälle saada hyödyllistä kuvausta, joka on usein numeerista arvosanaa selittävämpää. (Arantola & Simonen 2009, 26.) Asiakastyytyväisyystutkimus mittaa asiakkaan tyytyväisyyttä eli kaikki tyytyväisyyteen liittyvät osatekijät tulee sisällyttää tutkimukseen, jotta asiakastyytyväisyys saadaan selvitettyksi (Rope & Pöllänen 1998, 85).

Useat asiantuntijalähteet korostavat asiakastyytyväisyyskyselyn merkitystä mitattaessa asiakkaiden tyytyväisyyttä toimintaan ja palveluun. Laatu käsitteenä liittyy siis oleellisesti myös asiakastyytyväisyyden mittaamiseen. Kun palvelun laatu on hyvällä tasolla, voidaan asiakkaiden olettaa olevan tyytyväisiä. Tyytyväiset asiakkaat ovat usein myös uskollisia ja kannattavia.

Asiakastyytyväisyystutkimuksella on Ylikosken mukaan neljä päätavoitetta: Ensimmäisenä päättävöitteena on asiakastyytyväisyyteen vaikuttavien keskeisten tekijöiden selvittäminen. Pyritään selvittämään, mitkä tekijät yrityksen toiminnassa tuottavat asiakkaille tyytyväisyyttä. Toisena tavoitteena on selvittää, miten yritys suoriutuu asiakastyytyväisyyden tuottamisesta eli mikä on tyytyväisyyden tämänhetkinen taso. Kolmantena päätävöitteena on tuottaa toimenpideehdotuksia tyytyväisyyden kehittämiseen ja neljäntenä asiakastyytyväisyyden kehittymisen seuranta. Kun tyytyväisyys on mitattu ja tuloksista on kehittämiskohteet valittu, mietitään niiden saavuttamiseksi toimenpiteitä. Kun seuranta toimii eli mittauksia tehdään säännöllisesti ja kehittäviä toimenpiteitä on tehty, voidaan nähdä miten asiakastyytyväisyys kehittyy ja miten korjaavat toimenpiteet ovat vaikuttaneet. (Ylikoski 1999, 156.)

Kuviossa 6 on esitetty asiakastyytyväisyystutkimuksen prosessi vaiheittain. Tässä kuvassa on edellä esitettyjen neljän päätävöitteen lisäksi mainittu henkilöstön sitouttaminen toimenpiteisiin, sekä niiden toteutus ja jatkuva seuranta. Nämä voisi kyllä lisätä Ylikosken listaan päätävöiteiksi, sillä kyselyn tarkoitus on kerätä tyytyväisten seikkojen lisäksi myös kehityskohteita ja niiden toimenpiteitä seurantoineen.



Kuvio 6: Asiakastyytyväisyyden tutkiminen prosessina (Ylikoski 1999, 157)

Mihin asiakastyytyväisyydestä kerättyä tietoa sitten tarvitaan? Ropen ja Pölläsen mukaan sitä tarvitaan yrityksen toiminnan laadun ongelmakohtien selvittämiseen, toiminnan tason ylläpitämiseen, erilaisten kannuste- ja johtamisjärjestelmien perustaksi, aktiiviseen asiakaspalautteeseen kannustamiseen ja asiakkaiden arvoitusten selvittämiseen sekä asiakasryhmiin suuntautuvan markkinoinnin toteuttamiseen. (Rope & Pöllänen 1998, 61.)

Lecklin muistuttaa, että asiakastyytyväisyysseurannan tulisi olla jatkuvaa ja niitä voisi olla useita erilaisia, jotka täydentäisivät toisiaan. Jos vaikka asiakastyytyväisyystutkimuksessa paljastuu tyytymättömiä asiakkaita, voitaisiin Lecklinin mukaan heihin kohdistaa täydentävä tutkimus ja haastattelu. Esimerkkinä monipuolisesta asiakastyytyväisyyden mittaamisesta hän luettelee Xeroxin tekemät tutkimukset: 48 tunnin kysely, asiakastyytyväisyys kolme kuukautta asennuksen jälkeen, vertaileva kilpailijatutkimus sekä "vanhan" laitekannan tyytyväisyystutkimus. Tällä tutkimuspaketilla pyritään selvittämään asiakkaan tyytyväisyys heti toimituksen jälkeen (48 tunnin sisällä) ja 3 kk:n kuluttua, jolloin laitteen käyttö olisi jo vakiintunut. Vertailevalla kilpailijatutkimuksella ja "vanhan" laitekannan tutkimuksella verrataan omaa menestymistä vahvimpia kilpailijoita vastaan sekä vanhojen asiakkaiden tyytyväisyys. (Lecklin 2002, 126 - 127.)

3.3.1 Toteutusperiaatteet

Asiakastyytyväisyystutkimuksella selvitetään asiakkaan kokema tyytyväisyys yrityksen toimintaan. Asiakastyytyväisyystutkimus on markkinointitutkimus, johon sovelletaan markkinointitutkimuksen normaaleja toteutusperiaatteita:

Validiteetti-kriteeri. Asiakastyytyväisyystutkimus mittaa juuri niitä tyytyväisyyteen kytkeytyviä asioita, joita tutkimuksella halutaan mitata. Tutkimuskysymysten muotoilu, kysymyksiin valitut vaihtoehdot ja asteikot sekä kysymysten sijoittelu lomakkeeseen vaikuttavat keskeisesti validiteettiin.

Reliabiliteetti-kriteeri. Tutkimustulokset ovat luotettavia ja pysyviä, mikäli asiakastyytyväisyydessä ei ole tapahtunut muutosta. Reliabiliteettia heikentävät liian pieni otos-koko, suuri vastaamattomien henkilöiden määrä, epäselvät kysymykset tai väärä ajoitus, jolloin vastaajien keskittymiskyky heikkenee.

Järjestelmällisyys-kriteeri. Tämä kriteeri merkitsee sitä, että tutkimusta tulisi toteuttaa systemaattisesti niin, että asiakastyytyväisyyttä ja sen kehitystä voidaan seurata ajassa sekä vertailemaan esimerkiksi eri toimipisteiden välisiä tyytyväisyystuloksia keskenään.

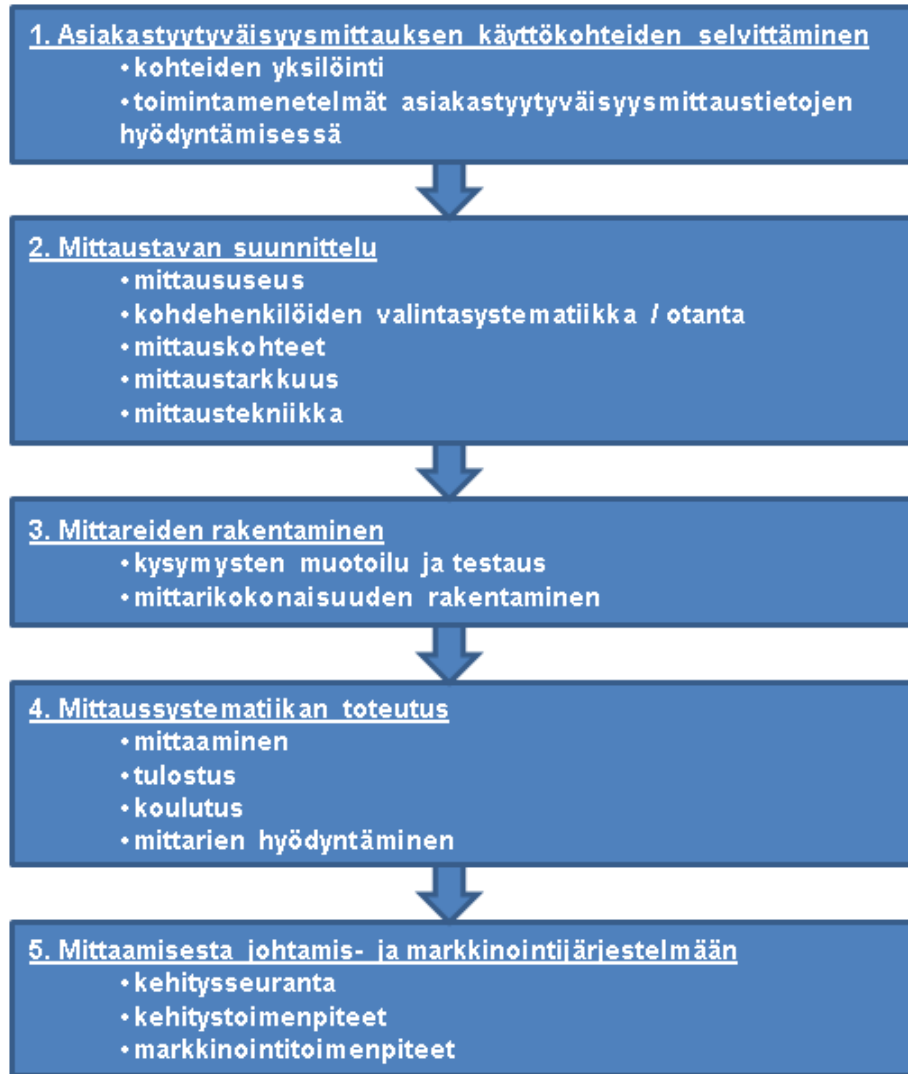
Lisäarvon tuottaminen -kriteeri. Lisäarvon tuottaminen toteutuu, kun asiakastyytyväisyystutkimuksen avulla voidaan kehittää sisäistä toimintaa ja markkinointia asiakassuhteen syventämiseksi.

Automaattinen toimintaan kytkeytyminen -kriteeri. Asiakastyytyväisyystutkimuksesta saadut tulokset tuottavat automaattisesti impulsseja toimintaan ja kehittämispäätöksiin.
(Rope & Pöllänen 1998, 83 - 84.)

Ropen ja Pölläsen esittämät toteutusperiaatteet noudattavat kyselytutkimuksissa yleensä totuttuja periaatteita. Näitä kriteerejä noudattamalla tulee asiakastyytyväisyystutkimuksen toimivuus toteutumaan ja siitä saadaan näin mahdollisimman hyödyllinen työkalu.

3.3.2 Kyselyn toteutusvaiheet

Asiakastyytyväisyyden selvittäminen edellyttää Ropen ja Pölläsen mukaan aina jatkuvaa ja systemaattista mittaamista, ja kyse onkin jatkuvan palautteen hankkimisesta asiakkaalta hänen asiakaskontaktitilanteistaan. Selvittämistävälineistön rakentamisen ja toteuttamisen on tapahduttava vaiheittain niin, että perustana ovat kaikki ne käyttökohteet, joissa saatavaa tietoa aiotaan käyttää. Kuviossa 7 käydään läpi asiakastyytyväisyysmittauksen toteuttamisvaiheet (Rope & Pöllänen 1998, 59 - 60):



Kuvio 7: Asiakastyytyväisyysmittauksen toteuttamisvaiheet (Rope & Pöllänen 1998, 59 - 60).

Asiakastyytyväisyystutkimus on jatkuva ja säännöllisin väliajoin toteutettava tutkimus, jossa seurataan asiakastyytyväisyyden kehitystä. Tarkoituksena on saada mahdollisimman yksityiskohtaista tietoa asiakastyytyväisyydestä sekä tyytyväisyyteen tai tyytymättömyyteen vaikuttavista tekijöistä. Tämän vuoksi tiedonkeruumenetelmän tulee olla

- käytännössä helppo toteuttaa
- tyytyväisyystekijöitä selvittävä eli kattaa useita kysymyksiä
- taloudellinen toteuttaa
- tietojenkäsittelyyn soveltuva
- asiakkaille helppo vastata.

Yleisin tapa toteuttaa asiakastyytyväisyyskysely on yhdistää se luontaiseen asiakaskontaktiin esim. tavarantoimituksen, laskutuksen tai asiakastapahtuman yhteydessä. Toimipaikkakeskeisillä palveluyrityksillä, kuten esim. kaupat, laivat, ravintolat, virastot ym., on mahdollisuus liittää

asiakastyytyväisyystutkimus palvelutapahtumaan. Erillisen tutkimuksen joutuu usein toteuttamaan mm. tavara kauppiat, sillä tyytyväisyys tulisi mitata vasta tuotteen käytön jälkeen. (Rope & Pöllänen 1998, 85 - 86.)

Rope ja Pöllänen ovat verranneet asiakastyytyväisyystutkimuksen toteuttamista asiakaskontaktin yhteydessä ja erillisenä tiedonkeruuna. Tiedonkeruumenetelmänä molemmissa tapauksissa on mainittu lomaketutkimus, mutta asiakaskontaktissa on tämän lisäksi myös henkilökohtainen haastattelu. Asiakaskontaktin yhteydessä tapahtuvassa tiedonkeruussa asiakkaiden tavoittaminen on luonnollisesti helppoa, ja tutkimus on nopea ja edullinen toteuttaa lomaketutkimuksena. Erillinen tiedonkeruu on hinnaltaan keskikallis, mutta nopea, mikäli se toteutetaan puhelimitse mutta hidas, jos käytetään lomaketutkimusta. Vastauskato on suurempi erillisenä toteutettavassa tutkimuksessa ja asiakkaita on vaikea tavoittaa, mikäli heitä ei ole tunnistettu esim. rekisteriä hyväksikäyttäen. Kuitenkin erillistä tiedonkeruuta pidetään tutkittavien asioiden määrän vuoksi toimivana, sillä siinä voidaan laajemmin selvittää asiakastyytyväisyyttä kuin asiakaskontaktin yhteydessä tapahtuvassa kyselyssä, jossa kysymysten määrä on oltava rajallinen. (Rope & Pöllänen 1998, 87.)

Asiakastyytyväisyyskysely on perusteellinen ja raskas. Tämän vuoksi tutkimus toteutetaan yleensä aina tietyssä ajankohtana ja tietyllä otannalla. Tämän vuoksi suoran palautteen järjestelmä ja asiakastyytyväisyystutkimukset täydentävät toisiaan ja niiden avulla tuotetaan toimintaratkaisuja varten tietoa eri asioihin. (Rope & Pöllänen 1998, 89.)

Keskeisintä kysymysten laatimisessa on, että käytetäänkö avointa vai strukturoitua kvantifioitua kysymysasettelua. Avoimessa kysymyksessä ei vastaajalle anneta minkäänlaisia vaihtoehtoja, vaan vastaus tulee antaa omin sanoin. Esimerkiksi: "Kuvatkaa tyytyväisyyttänne yritys X:n toimintaa kohtaan." Strukturoitu kysymys sisältää puolestaan vastausvaihtoehdot, joista vastaajan tulee valita omaa kantaansa vastaava vaihtoehto. Esimerkiksi: "Minkälainen on tyytyväisyyttenne yritys X:n toimintaa kohtaan?" Vastausvaihtoehtoina: Suuri pettymys, lievä pettymys, vastasi odotuksia, ylitti lievästi odotukset ja ylitti suuresti odotukset.

Avoimen kysymyksen vastausta ei voida samalla tavalla luokitella ja käsitellä, joten asiakastyytyväisyyskyselyssä on tarkoituksenmukaista kerätä haluttava tyytyväisyystieto strukturoiduilla kysymyksillä ja selkeillä kvantitatiivisilla mittareilla.

3.3.3 Asiakastyytymättömyys

Asiakastyytyväisyyden toinen puoli on asiakastyytymättömyys. Asiakaspalvelun laadun kehitykselle tyytymättömyyden selvittäminen on vähintäänkin yhtä tärkeää kuin tyytyväisyyden (Lecklin 1999, 127.) On kuitenkin muistettava, että samat toiminnot eivät aina tuota asiakkaalle tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä, koska asiakkaat ja tilanteet ovat erilaisia (Lehmus & Korkala 1996, 75).

Kun asiakastyytyväisyystutkimusta tulkitaan, ei saisi tuijottaa vain tyytyväisten asiakkaiden osuuteen, vaan tulisi tunnistaa tyytymättömät ja esimerkiksi jatkotutkimuksien avulla selvittää tyytymättömyyden syyt sekä pyrkiä korjaavin toimenpitein hoitaa ne kuntoon. (Lecklin 1999, 127).

Lehmus ja Korkala (1996) huomauttavat että tyytymättömyys- ja tyytyväisyystekijät eivät ole kokonaan toistensa vastakohtia. Tämän he perustelevat sillä odotusten mukainen toiminta ei aina takaa tyytyväisyyttä vaan sitä kutsutaan odotustekijäksi, jonka uskotaan automaattisesti toteutuvan. Tyytyväisyyden saa aikaan tekijä, jonka asiakas on kokenut tuottavan positiivisen yllätyksen. (Lehmus & Korkala 1996, 76.)

Taulukkoon 1 on kerätty esimerkkejä tyytymättömyys- ja tyytyväisyystekijöistä. Lehmuksen ja Korkalan ajatusmallia lainaten sovitun aikataulun pettäminen on tyytymättömyystekijä. Mikäli tuote tai palvelu kuitenkin valmistuisi sovitussa aikataulussa, ei tämä heidän mukaansa olisi tyytyväisyystekijä vaan odotustekijä. Jos taas tuote tai palvelu valmistuisi ennen sovittua aikataulua, toteutuisi tyytyväisyystekijä.

Peilaan Lehmuksen ja Korkalan esitystä kyselyyn, jossa on arvosteluasteikko 1 - 5. Numero 1 tarkoittaa tyytymättömyystekijää, 3 odotustekijää ja 5 tyytyväisyystekijää. Onko tällöin esimerkiksi aikatauluun liittyvässä kysymyksessä oikeutettua toivoa vastausarvosanaksi 3? Onko kenties toimintamme ylitehokas vai onko resurssiongelmia, jos aina voimme toimittaa tuotteen tai palvelun ennen sovittua ajankohtaa saaden arvosanaksi 4 tai 5.

Taulukko 1: Esimerkkejä tyytymättömyys- ja tyytyväisyystekijöistä (Lehmus & Korkala 1996, 76)

TYTYMÄTTÖMYYTEKIJÄT	TYTYVÄISYYTEKIJÄT
Sovitun aikataulun pettäminen	Poikkeuksellisen hyvä asiakaspalvelu
Imago-odotusten alle jäävä toiminta	Asiakkaan ongelmatilanteen mallikas ratkaisu
Hintaan lisätyt lisät esim. pienlaskutuslisä	Poikkeuksellisen hyvin hoidettu valitus
Reagoimattomuus yhteydenottoihin	Neuvojen antaminen asiakkaan ongelmatilanteen kuntoon saattamiseksi

Asiakastyytyväisyystutkimusten lisäksi tietoa tyytymättömyydestä voidaan saada eri asiakasprosesseihin liittyvistä mittareista, kuten asiakasvalitusten määrästä, hyvitysten osuudesta, palautusten määrästä ja osuudesta, huonosta laadusta johtuvista alennuksista, takuukorjauksista, jälkitoimituksista jne. Nämä mittaavat laatu- ja kustannuksia ja kuuluvat asiakastyytymättömyyttä aiheuttavaan ulkoisten virhekustannusten ryhmään. (Lecklin 1999, 127 - 128.)

Tyytymättömät asiakkaat ovat riskiryhmä yrityksen kannalta, sillä he ovat kenties jo "lähtökuopissa" ja heillä on myös taipumus kertoa negatiivisista kokemuksistaan eteenpäin. Lisäksi tyytymättömillä asiakkailla on taipumus kylvää epävarmuuden siemeniä yrityksen tyytyväisien asiakkaiden keskuuteen. (Lecklin 1999, 127.)

4 Asiakastyytyväisyyskyselyn kehittäminen osaksi asiakaskesteistä toimintaa

Asiakaskesteinen toiminta edellyttää palvelun laadun muokkaamista asiakkaan odotuksia vastaavaksi. Asiakastyytyväisyyskyselyn avulla voidaan asiakkaan odotukset ja kokemukset selvittää, mutta jotta kyselystä voitaisiin saada oikeat ja tarvittavat vastaukset, tulee kyselyn rakenne ja sisältö muuttaa yrityksen toiminta-ajatusta vastaavaksi.

Koska usein asiakastyytyväisyyskyselyt suunnataan loppuasiakkaalle, on malleja business to business -asiakkaille vähän. Olen kuitenkin löytänyt työhöni kaksi palvelukeskuksen tekemää asiakastyytyväisyyskyselyä benchmarking-tapauksiksi, jotka käyn läpi luvussa 4.1. Tämän jälkeen luvussa 4.2 esittelen lyhyesti K-talouspalvelukeskuksessa aiemmin käytetyn kyselyn ja lopulta otamme askeleen kohti uutta asiakastyytyväisyyskyselyä luvussa 4.3.

4.1 Muiden palvelukeskusten kyselyiden benchmarking

Käytän työssäni kahden palvelukeskuksen asiakastyytyväisyyskyselyjä benchmarkingina. Toinen on Palvelukeskus Paven, eli Teknillisen korkeakoulun, Helsingin kauppakorkeakoulun, Svenska Handelshögskolanin, Kuvataideakatemian, Sibelius-Akatemian, Taideteollisen korkeakoulun ja Teatterikorkeakoulun yhteisen palvelukeskuksen kysely, joka on toteutettu vuonna 2009 (Palvelukeskus Pave - Asiakastyytyväisyystutkimus 2009.) Toinen benchmarkingkysely on Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskusten yhteinen asiakastyytyväisyyskysely vuodelta 2008 (Palvelukeskusverkoston asiakastyytyväisyyskysely 2008).

Näissä em. kyselyissä on molemmissa käytetty melko samanlaista toteutustapaa palvelujen arvioinnissa. Palvelukeskusten palvelut on jaettu pienempiin osiin, prosesseihin, kuten esim. ostolaskujen käsittelyyn, matkalaskujen käsittelyyn jne. Yhdistettyjä palveluita molemmissa kyselyissä ovat toiminnot, jotka muutenkin kytketään yhteen kuten kirjanpito ja tilinpäätös, myyntireskontra ja perintä jne. Varsinainen ero näiden kahden kyselyn välillä on se, että Valtion palvelukeskusten kyselyssä kysytään asiakaspalvelusta samat kysymykset sekä yhteyshenkilöstä että koko palvelukeskuksesta.

Valtion palvelukeskusten kyselyssä on selkeästi esitetty myös, miten kyselyssä kerätään vastaajien taustatiedot, kun taas Paven Internet-julkaisusta tämä ei selviä. Valtiolla kun samassa kyselyssä kysytään neljän palvelukeskuksen asiakkaiden mielipiteitä, pitää asiakkaan luonnollisesti ensin valita rastilla se palvelukeskus, jonka asiakkaana hänen organisaationsa on. Tämän jälkeen vastaajan tulee valita ko. palvelukeskuksen luettelemista organisaatioista omansa ja merkitä rastilla, mitä palvelukeskuksen (taloushallinnon / henkilöstöhallinnon / yhteyspalveluhallinnon) palveluja hän on käyttänyt. Kun nämä taustatiedot on annettu, esitetään muutama palvelukeskustuntemukseen liittyvä väittämä ja pyydetään vastaajaa antamaan palvelukeskuksen toiminnalle kouluarvosana. Ennen varsinaisten palvelujen arviointia pyydetään asiakasta vielä

arvioimaan palvelukeskuksen imagoa muutaman väittämän avulla. (Palvelukeskusverkoston... 2008.)

Palveluita koskevat kysymykset liittyvät molemmissa kyselyissä seuraaviin argumentteihin:

- nopeuteen
- virheettömyyteen
- ohjeistuksen ajantasaisuuteen
- sovitun aikataulun pitämiseen
- tiedottamiseen ja ohjeistukseen.

Arvioitavan palvelun asiakaspalvelua koskevat kysymykset liittyivät molemmissa kyselyissä:

- tavoitettavuuteen
- ystävällisyyteen ja palvelualttiuteen
- asiantuntemukseen ja ammattitaitoon
- kykyyn ymmärtää asiakkaan toimintaa ja tarpeita.

Valtion palvelukeskusten kyselyssä kunkin palvelun sisältö on selitetty tyhjentävästi, jotta asiakas voi vakuuttua vastaavansa oikeaan palveluun. Lisäksi poikkeukset on mainittu selitteessä yksityiskohtaisesti, jotta virheellisiltä vastauksilta välttyttäisiin. Seuraava huomautus on lisätty Valtion palvelukeskusten asiakastyytyväisyyskyselyn Ostolaskujen käsittely -osion alkuun: "Vastatessanne pyydämme huomioimaan, että PHPK ei tarjoa palveluna tiliointiä eikä ostolaskujen käsittelyyn liittyvää ohjeistusta. Tämän vuoksi pyydämme teitä antamaan Laskujen tiliöinnin virheettömyys ja Ohjeistuksen ajantasaisuus -kysymyksissä vastaukseksi 0 = En osaa sanoa ja Tiedottaminen ja ohjeistus ostolaskuihin liittyvistä asioista -kysymykseen pyydämme vastaamaan vain tiedottamiseen liittyen." (Palvelukeskusverkoston... 2008.)

Tämän kaltaisella ohjeella vältetään usealta virheelliseltä vastaukselta, jotka tässä tapauksessa olisivat turhaan painaneet em. kysymysten tuloksia alaspäin. Tämä olisi erittäin hyvä malli K-talouspalvelukeskus Oy:n tulevaan kyselyyn.

Palvelukeskusten teettämissä asiakastyytyväisyyskyselyissä painotetaan hyvin samoja asioita palvelukeskuksesta riippuen. Tämän vuoksi nämä kyselyt ovat varsin hyviä otettavaksi opiksi K-talouspalvelukeskus Oy:n uutta kyselyä kehitettäessä. Kuitenkin nämä ovat hyvin samansuuntaisia kuin aiemmin käyttämämme kysely, joten tulisiko muutosta tarpeeksi jos kyselymme uudistettaisiin tähän malliin. Ongelma kuitenkin on se, ettei vanha kysely enää vastaa uusia strategisia tavoitteitamme, eikä sitä kuitenkaan voida enää prosessimuutosten tähden käyttää. Seuraavassa luvussa esittelen pohjustukseksi aiemmin käytetyn kyselyn, jotta lukijalle aukeaa paremmin uuden kyselyn rakentamisen tärkeys.

4.2 Palvelukeskuksen aiemmin käytetty kysely

Aiemmin käytetty kysely on ollut asiakastyytyväisyyden mittarina vuodesta 2003 alkaen. Tutkimuksen on toteuttanut TNS Gallup Oy. Tutkimuksen tarkoituksena on ollut selvittää palvelukeskuksen asiakkaiden tyytyväisyys koko palvelukeskuksen sekä eri yksiköiden toiminnan tasoon ja palveluun.

Tutkimus on toteutettu TNS:n toimesta Internet-lomakkeilla ja kutsu tutkimukseen on lähetetty sähköpostilla. Otos on saatu palvelukeskuksen keräämästä asiakasrekisteristä, josta suodatettiin pois asiakkaat, jotka asioivat palvelukeskuksen kanssa harvoin tai satunnaisesti. Tutkimuskutsuja lähetettiin vuonna 2009 yhteensä 1987 kpl.

Tutkimus on toteutettu vuosittain toukokuussa ja vastaukset ovat palvelukeskuksen analysoitavissa olleet kesäkuussa.

4.2.1 Aiemman kyselyn perustiedot

Aiemmassa kyselyssä vastaajaa on pyydetty valitsemaan oma yksikkönsä, jotta perustiedoista selviää vastaajan yhtiö ja mahdollisesti myös laajemmin vastaajan yksikkö. Tämä jaottelu on ollut vuoden 2007 tutkimuksessa vielä laajempi, mutta sitä supistettiin, sillä se koettiin liian paljastavaksi yksittäisen vastaajan osalta. Vuoden 2009 tutkimuksessa valittavat vaihtoehdot olivat seuraavat:

1. Indoor Group Oy
2. Intersport Finland Oy
3. K-citymarket Oy / Käyttötavaran hankinta
4. K-citymarket Oy / Tavaratalot
5. K-citymarket Oy / Muu
6. Kenkäkesko Oy
7. Kesko Oyj
8. Keslog Oy / Logistiikka
9. Keslog Oy / Muu
10. Kespro Oy / SK-tuotteet
11. Kespro Oy / Toimitusmyynti ja noutotukut
12. Kespro Oy / Muu
13. K-Instituutti Oy
14. Konekesko Oy
15. K-Plus Oy
16. Musta Pörssi Oy
17. Pikoil Oy
18. Rautakesko Oy
19. Ruokakesko Oy / Asiakkuus
20. Ruokakesko Oy / Kenttä
21. Ruokakesko Oy / Ketjut
22. Ruokakesko Oy / Logistiikka ja talous
23. Ruokakesko Oy / Tavarakauppa
24. Ruokakesko Oy / Muu
25. Muu konserniyhtiö

Palvelukeskuksen yksiköt jaettiin seuraaviin ryhmiin (prosesseihin), joista asiakkaan tuli valita yksikkö, jonka kanssa asioi.

- **Tavaralaskutus** (tavarantoimittajalta saapuvat varasto-ostolaskut ja tehdaslaskut)
- **Ketju- ja kulumyyntilaskutus**
- **Myyntireskontra** (tilinhoitajan tehtävät)
- **Kuluostolaskutus** (Rondo/Workflow)
- **Kirjanpito** (siirtyvien erien kirjaukset, vaihto-omaisuuskirjanpito, tilisiirrot, tase- ja tulositäsmäytykset, käyttöomaisuuskirjanpito, viranomaisilmoitukset, varastomyyntilaskutuksen seuranta, päivittäinen myynnin täsmäytys)
- **K-citymarket-talokirjanpito** (K-citymarket Oy:n tavaratalojen kirjanpito, kustannusten edelleen veloittaminen ja yhteydenpito tavarataloon)
- **Ostoreskontra** (yritystason ostoreskontran tehtävät palvelukeskuksessa, tavarantoimittajien ylläpito yritystasolla, ei kuitenkaan toimittajatietojen perustaminen eikä oston tiedot, maksuehdotelman tarkastus ja kirjaukset ja lukitukset suoraan reskontraan, ei laskujen kirjaus eikä maksuajojen ajo)
- **Konsernireskontra** (tavarantoimittajien perustaminen ja tietojen ylläpito yleisellä tasolla, pankkitilimuutokset, maksuajot, selvitystyöt, saldovahvistukset)

Kunkin osion alussa kysyttiin asiointitiheyttä kyseessä olevan palvelukeskuksen yksikön kanssa. Mikäli asiointitiheys oli lähes päivittäin, viikoittain tai kuukausittain, sai vastaaja ko. yksikön arvioitavakseen. Harvoin tai satunnaisesti asioivat asiakkaat jätettiin tutkimuksesta pois.

4.2.2 Aiemman kyselyn kysymykset

Vastaajaa pyydettiin arvioimaan asteikolla 1 - 5 kyseisen yksikön onnistuminen kyseisessä asiassa. Esimerkiksi tavaralaskutuksen valinnutta henkilöä pyydettiin arvioimaan henkilökunnan ammattitaitoa tavaralaskutuksessa asteikolla 1 - 5 (5 = erittäin hyvin.... 1 = erittäin huonosti).

Tässä lista arvioitavista asioista:

- Henkilökunnan ammattitaito
- Henkilökunnan tavoitettavuus
- Henkilökunnan palvelualttius
- Asiakkaan liiketoiminnan tunteminen
- Kyky puhua samaa kieltä asiakkaan kanssa
- Asioiden käsittely aikataulun mukaan
- Selkeät tavat tehdä yhteistyötä
- Toiminnan virheettömyys
- Yhteydenpito asiakkaisiin
- Tiedottaminen uusista asioista / muutoksista.

Näiden lisäksi vastaajaa pyydetään kertomaan avoimesti mielipiteensä ko. yksiköstä sekä sen kyvyistä selviytyä asioista. Näille "risuille ja ruusuille" on varattu oma tilansa kommenttien kirjoitusta varten. Tätä samaa kysymyspatteristoa ja avointa kommenttitilaa on käytetty vuosittain, jotta vertailtavuus on saatu säilymään.

4.3 Askel kohti uutta asiakastyytyväisyyskyselyä

Haastattelin K-talousohjelukeskus Oy:n Operational Management Group:n jäseniä ja projektihenkilöitä heidän mielipiteistään vanhasta asiakastyytyväisyyskyselystä ja toiveistaan kyselyn muuttamisesta uuteen malliin. Haastattelu tapahtui keskustelutyyppisesti noudattaen kuitenkin teemahaastattelun piirteitä ja käyttäen apuna tukikysymyslunnostelmaa haastattelun aiheista.

Seuraavien henkilöiden mielipiteet on koottu tähän lukuun:

- Katri Kuuppo / Finance Service Manager, Record to Report
- Tommi Ikävalko / Finance Service Manager, Accounts Payables
- Marjukka Nieminen / Process Development Manager
- Kirsi Lehtinen / Finance Service Manager, Accounts Receivables
- Jarmo J. Virtanen / SSC Hub Leader
- Eija Jantunen / Toimitusjohtaja
- Kaisa Ruotsalainen / Projektipäällikkö
- Marja Tikka / Projektijohtaja

Haastattelujen jälkeen mielipiteistä tehtiin yhteenveto, joka esitetään kunkin aiheen alla omana kappaleenaan. Kustakin aihealueesta kehittämistehtävän tekijä laati oman esityksensä, jotka yhdessä projektihenkilöiden kanssa purettiin ja muodostettiin uuden kyselyn runko. Asiakastyytyväisyyskyselyn rakentamisprojektiin kuulivat Niina Leikko, Kaisa Ruotsalainen, Johanna Väänänen ja Marja Tikka sekä kehittämistehtävän tekijä Susanna Lehtinen.

Luvun 4.3 alaluvuissa esitetään kunkin asiayhteyden jälkeen lopullinen päätös kyseiselle alalle, eli kuinka ko. asia tullaan uudistetussa kyselyssä tekemään. Lopullinen päätös esitetään pisteviivoituksella ympäröitynä eli tämän kappaleen näköisessä muodossa, jotta se helpommin erottuisi tekstin seasta.

4.3.1 Vastaanottajien nimi- ja yhteystietojen kerääminen

Vastaanottajien nimi- ja yhteystietojen keräämiseen ehdotettiin Workflow-käyttäjistä koottua pohjaa, josta poistettaisiin palvelukeskuksen oma väki. Luettelo lähetettäisiin yksiköihin, joissa se prosesseittain tarkistettaisiin ja puuttuvat nimet lisättäisiin listaan.

Yksi ehdotus oli, että WorkFlow-tiimi keräisi esim. vuosittain listauksen käyttäjistä ja lähettäisi sen yhtiöille sekä esittäisi siivouspyynnön, jossa turhat käyttäjät poistettaisiin listoilta. Tällöin kyselyyn saataisiin mahdollisimman päivitetty käyttäjälista. Keskusteluissa ehdotettiin myös sitä, että jokainen käyttäjä listaisi omat yhteistyöhenkilönsä ja heidän sähköpostiosoitteensa. Tietojen yhdistämisen tiimitasolla hoitaisi Team Leader.

Vastaanottajien nimilistojen toivottiin lähetettävän ajoissa tarkistettavaksi ja nimien tarkastajat olisi myös hyvä vakioida. Lisäksi pysyvyyttä toivottiin tarkistuslistan aikatauluun ja tarkistustapaan.

Vastaanottajien nimilistoja alettiin kerätä maaliskuun puolivälissä, kun lopulta oli tehty päätös vastaajista. Kerääminen tapahtui siten, että kukin tiimi nimesi omat yhteyshenkilönsä kustakin asiakasyhtiöstä. Tiedot kerättiin yhteiseen tietokantaan, josta vastaajien sähköpostiosoitteet voidaan helposti poimia.

Vaikka valtaosa vastaajista on Workflow-käyttäjiä, tullaan kysely lähettämään kaikille asiakkaille eikä näin ollen oteta otosta vastaajista. Mikäli havaitaan, että vastaukset painottuvat esimerkiksi ostoreskontra-tiimiin, on Digiumilla mahdollisuus muuttaa kyselyn painotusta.

4.3.2 Kyselyn ajankohta

Vastaajien keskuudessa asiakastyytyväisyyskysely koettiin erittäin tärkeäksi kanavaksi, jolla palautetta asiakkaalta saadaan kootusti ja analysoitavassa muodossa. Lisäksi kyselyn ohella olisi hyvä markkinoida asiakasta jatkuvaan palautteen antamiseen, jotta kyselyyn ei purkautuisi patoutumia. Kun palautetta annettaisiin säännöllisesti, esimerkiksi Internetin avulla, voitaisiin vuoden aikana saapuneisiin epäkohtiin puuttua ajoissa, eikä asiakkaan tarvitsisi odottaa palautteen antamista kyselyyn saakka.

Kyselyn ajankohdasta keskusteluissa oltiin melko yksimielisiä. Kevät on parhain vuodenaika, sillä alkuvuodesta on tilinpäätöskiireet ja kesällä lomat. Syksy taas on kiireistä aikaa vuosisuunnitelmien parissa ja silloin tehdään myös paljon muita kyselyjä. Toiveita kuitenkin esiintyi, että toteutusta olisi hyvä aikaistaa nykyisestä toukokuusta muutamalla kuukaudella. Tällöin tulokset tulisivat ajoissa, ja ensimmäiset läpikäynnit olisivat jo keväällä, ennen lomia. Tällä tavoin havaitut kehittämiskohteet voisi ottaa käsittelyyn syksyn asiakaspalaverissa ja huomioida vuosisuunnitelmassa.

Keskusteluissa oltiin myös lähes yksimielisiä siitä, että asiakastyytyväisyyskysely järjestetään ainoastaan kerran vuodessa. Tällöin jää riittävästi aikaa läpikäynnille, analysoinnille ja kehityskohteille, eivätkä vastaajat kyllästy kyselyjen määrään.

Kysely tullaan vuonna 2010 lähettämään asiakkaille toukokuun alussa, jolloin vastaukset ovat analysoitavissa kesäkuussa. Aikataulu on näin ollen sama kuin aikaisempina vuosina. Kyselyn kehittäminen viivästyi sekä aikatauluongelmien että järjestelmän taipumattomuuden vuoksi ja näin ollen sitä ei saatu lähettämään vastaajille suunnitellussa aikataulussa.

4.3.3 Saate / palvelujen esittely

Keskusteluissa huomautettiin, että kyselyn alkuun olisi hyvä laittaa saate, jossa kerrottaisiin lyhyesti uudesta palvelukeskuksmallista ja siihen liittyvistä muutoksista, ja mainittaisiin, miten tärkeää nyt on saada asiakkaiden mielipide esille. Saatteessa voisi myös mainita kyselylomakkeen muuttumisesta sekä siitä, mikäli vastaajajoukkoa on muutettu (vaihtoehto 7, kysely vain "päättävälle asiakkaille"). Saate voisi olla joko sähköpostiviesti ennen kyselylomakkeen lähettämistä tai kirjelmä kyselyn yhteydessä.

Keskusteluissa nousi esille, että palvelujen esittely on tarpeen useassa prosessissa, sillä asiakas on saattanut vastata toimintoon, jota ei palvelukeskuksessa tehdä tai hän ei ole tarkoin ymmärtänyt, mitä ko. prosessissa tehdään. Kyselyyn tulee siis kirjoittaa jokaisesta prosessista yksinkertainen prosessikuvaus tai kuvaus tarjoamastamme palvelusta.

Saate tullaan vuoden 2010 asiakastyytyväisyyskyselyssä kirjoittamaan lyhyessä muodossa sähköpostilla lähetettävään kutsuun, sekä kyselyn etusivulle. Siinä kerrotaan lyhyesti kyselyn tarkoitus ja kerrataan lyhyesti palvelukeskuksessa tapahtuneet muutokset.

Vuoden 2010 kyselyssä esitellään kaikki palvelut hyvin lyhyesti. Laajempi prosessien tai palveluiden esitleminen olisi tehnyt kyselystä liian pitkän ja raskaan. Jokaisen palvelun nimen lisäksi mainitaan ko. palveluun liittyviä olennaisia asioita, joista vastaajan on helpompi ymmärtää koskeeko palvelu häntä.

Vuoden 2010 kyselyssä asiakkaalle ei tule valittavaksi lainkaan sellaista palvelua, mitä hän ei K-talousspalvelukeskuksesta ole ostanut. Tällä taustamuuttujan avulla tehtävällä luokittelulla vältytään suurimmilta virhevastauksilta.

4.3.4 Vastaajien esitiedot/taustakysymykset

Kyselyn alkuun kerättävät esitiedot ovat tärkeitä analysoinnissa, vertailussa sekä luokittelussa. Keskusteluissa valtaosa oli sitä mieltä, että vastaajasta pitää käydä ilmi yhtiö, asema yrityksessä, asiointitiheys ja mitä palveluita käyttää. Tämän lisäksi ehdotettiin taustakysymyksiin asiakkassuhteen pituutta (vastaaja/ssc), sukupuolta ja keskotyövuosia.

Uudistetussa asiakastytyväisyyskyselyssä tullaan vastaajalta kysymään taustakysymyksissä tehtävänimikettä sekä yhtiötä. Yhtiön määrittämisen jälkeen vastaajan tulee valita mitä palveluja hän on viimeisen puolen vuoden aikana käyttänyt. Asiakassuhteen pituutta, sukupuolta tai kes-
kotyövuosia ei katsottu tarpeellisiksi taustakysymyksiksi.

4.3.5 Uuden kyselyn "luonne"

Uuden kyselyn toivottiin olevan lyhyt ja selkeä, nopeasti täytettävissä oleva kysely, josta kuitenkin saadaan luotettavasti tietoa oikean tasoisena. Kysymysten tulisi kuitenkin olla tarkkoja, mutta vastausaika ei saisi olla liian pitkä. Vastausajaksi ehdotettiin noin 5 - 10 minuuttia, kuitenkin maksimissaan 15 minuuttia. Kysymysten määrän toivottiin pysyvän suunnilleen ennallaan tai jopa hieman vähenevän.

Mielipiteet erosivat suunnattomasti, kun keskustelimme siitä, kenelle kysely tulisi osoittaa ja kenen mielipiteet ovat palvelukeskukselle tärkeitä. Toisaalta painoarvoa vastauksissa koettiin olevan nk. "maksavilla/päättävillä asiakkaille", kuten esim. yhtiön talousjohto tai controllerit. Myös luottopäälliköt koettiin liitettävän tähän ryhmään. Toisaalta taas "arjen ammattilaisten" mielipiteet koettiin erittäin arvokkaina. Eri prosesseille eri tahojen vastaukset painottuvat eri lailla.

Keskusteluissa nousi esille seuraavat vaihtoehdot toteuttaa kysely

1. yksi kysely, joka kaikille sama, ei prosessikohtaisia eroja
2. yksi kysely, joka kaikille sama, prosessikohtaiset kysymykset
3. yksi kysely, joka kaikille sama, osin samat kysymykset prosesseittain, osin prosessikohtaiset kysymykset
4. yksi kysely, jossa "päättävälle asiakkaille" omat kysymykset ja "arjen ammattilaisille" omat kysymykset
5. yksi kysely, jossa osin samat kysymykset, osin "päättävälle asiakkaille" omansa ja "arjen ammattilaisille" omansa
6. kaksi eri kyselyä, joista toinen osoitettaisiin "päättävälle asiakkaille" ja toinen "arjen ammattilaisille".
7. vain yksi kysely, joka osoitettaisiin "päättävälle asiakkaille"
8. vain yksi kysely "päättävälle asiakkaille", mutta lisäksi "arjen ammattilaisille" osoitettu usein toistettava "pikakysely".

Se, kenelle ja millainen kysely lähetetään, vaikuttaa vastausjoukon keräämiseen. Mikäli kysely lähetettäisiin vain "päättävälle asiakkaille", pitäisi vastausjoukko kerätä ja nimetä erikseen. Keskusteluissa esitettiin, että KAM voisi tässä tapauksessa määritellä yhdessä Team Leaderien tai Finance Service Managerien (FSM) kanssa vastaajajoukon. "Arjen ammattilaisten" asiakastie-

dot on mahdollista kerätä Workflow-käyttäjistä, johon sitten kussakin prosessissa lisätään puuttuvia nimiä.

Kyselyn toteuttamisen vaihtoehdot jakautuivat periaatteessa kahteen eri ryhmään. Vaihtoehdot 1 - 3 esittelivät kyselyä, joka toteutettaisiin kaikille vastaajille vain yhtenä kyselynä, mutta päätös kysymysten prosessikohtaisuudesta olisi pohdittavissa. Vaihtoehdoissa 4 - 8 ratkaistavaksi ongelmaksi muodostuisi kyselyn jakaminen "päättävälle asiakkaille" ja "arjen ammattilaisille"

Ensimmäisenä vaihtoehtona oli toteuttaa sama kysely kuin aiempina vuosina. Tällöin kysymykset olisivat samat kuin aiemmin eikä prosessikohtaisia kysymyksiä esitettäisi. Kysely olisi yksinkertainen ja entuudestaan asiakkaille tuttu, mutta se ei enää edustaisi uuden palvelukeskusmallin mukaista ajatusmaailmaa eikä tuottaisi tarvittavia raportteja. Näin ollen palvelukeskus ei saisi siitä enää toivomaansa lisäarvoa. SSC-projektin myötä palvelukeskuksen toimintaa ohjataan yhä asiakaslähtöisempään suuntaan ja mikäli lähetämme asiakkaillemme ympäripyöreän ja vanhanaikaisen kyselyn, romuttuu mielestäni asiakkuuslähtöisen toiminnan ajatus. Vertailukelpoisuuskään ei säilyisi kaikilta osin edelliseen kyselyyn, sillä esimerkiksi vaihtomaisuuskirjanpito-tiimi on yhdistetty laskutus-prosessiin ja konsernireskontran tehtävät on jaettu Master Data -tiimiin sekä ostoreskontraan. Positiivista on toteutuksen yksinkertaisuus ja vertailtavuus eri prosessien kesken. Mikäli vastaaja käyttää useampia palveluita eli vastaa useampaan eri prosessiin, nopeutuu vastaaminen, kun kysymykset on jo kertaalleen luettu.

Toinen vaihtoehto oli toteuttaa kysely, joka olisi kaikille vastaajille sama, mutta kysymykset olisivat prosessikohtaisia. Tällä tavalla toteutettu kysely tuottaa palvelukeskukselle paljon prosessikohtaista tietoa, mutta kaikki vertailukelpoisuus eri prosessien välillä häviäisi. Täysin erilaiset kysymykset prosesseissa sotivat palvelukeskusmallin ajatusta yhtenäisistä toimintatavoista. Jos esimerkiksi henkilökunnan asiakaspalvelutaidoista (ammattitaito, tavoitettavuus, palvelualltius) ei kysytä kaikissa prosesseissa, voi kysely antaa asiakkaalle kuvan, ettei kaikissa prosesseissa panosteta asiakaspalveluun ja sen laatuun. Tämä vaihtoehto eroaa edellisestä siinä, että eri prosesseille laaditaan kullekin prosessille ominaiset kysymykset. Tällöin vertailtavuus prosessien kesken ei ole enää mahdollista, mutta omaan prosessiin liittyviä tärkeitä asioita voidaan painottaa enemmän. Vastaajia ei luokitella myöskään tässä vaihtoehdossa, vaan kaikkien vastukset ovat samanarvoisia.

Tämän vuoksi vaihtoehto 3, jossa yhdessä kyselyssä on sekä yhteisiä/samoja kysymyksiä kaikille prosesseille, että myös prosessikohtaisia kysymyksiä, vaikuttaa varteenotettavalta vaihtoehdolta. Tämän mallin avulla palvelukeskus saa vertailukelpoisia tuloksia prosessien välillä ja muutamista tärkeistä asioista muodostuu myös koko palvelukeskukselle arvo. Asiakkaan näkökulmasta vaihtoehto tuntuu yhdenmukaiselta ja asiakaslähtöiseltä kyselyltä, jossa kuitenkin painotetaan juuri siihen prosessiin liittyviä tärkeimpiä osa-alueita, johon ko. asiakas on yhteydessä. Tämä vaihtoehto on kahden edellisen yhdistelmä. Kysymykset tehdään prosessikohtaisiksi, mutta prosessien välisen vertailun vuoksi jokaiseen kysymyspatteristoon otetaan tietty

määrä täysin samanlaisia kysymyksiä. Loput kysymykset laaditaan prosessikohtaisesti painottaen tärkeitä asioita. Myös tässä vaihtoehdossa kaikki vastaajat ja heidän vastauksensa ovat samanarvoisia.

Vaihtoehdoissa 4 - 8 vastaajat jaetaan "päättäviin asiakkaisiin" ja "arjen ammattilaisiin" ja kyselyjä toteutetaan joko yksi tai kaksi. Näissä vaihtoehdoissa kysymyspatteristot ovat ehdotuksesta riippuen joko yhteiset tai erilliset. Mikäli halutaan vastaajat jakaa kahteen osaan, pitää miettiä, toteutetaanko yksi vai kaksi eri kyselyä. Lisäksi tässä tulee tarkkaan miettiä, miten eri asiakkaat jaotellaan näihin ryhmiin ja kuka viime kädessä vastaa ryhmäjaosta.

Vaihtoehdon 4 mukaan laaditaan yksi kysely, jossa vastaaja saa toimenkuva-valinnalla joko "päättävälle asiakkaille" tai "arjen ammattilaisille" osoitetun kysymyspatteriston. Kysymykset ovat aivan erilaisia ja niitä voi olla täysin eri määrä. Vaihtoehto 5 mukailee vaihtoehtoa 4, mutta siinä on osa kysymyksistä täysin samoja kysymyksiä toimenkuvasta riippumatta, jotta vertailtavuus prosesseittain säilyy (toimenkuvasta riippumatta). Vaihtoehdossa 6 järjestetään kaksi aivan erillistä kyselyä, toinen "päättävälle asiakkaille" toinen "arjen ammattilaisille". Hyvänä asiana voidaan pitää ainakin sitä, että kukaan ei voi vastata vahingossa toisen toimenkuvan kysymyksiin. Toisaalta olisi hyvä miettiä, jääkö kaikille prosesseille tarpeeksi vastaajia "arjen ammattilaisten" kyselyyn.

Vaihtoehdossa 7 esitetään järjestettäväksi ainoastaan yksi kysely, joka osoitettaisiin ainoastaan "päättävälle asiakkaille". Kysymykset painottuisivat asioihin, joihin halutaan talousjohdon tai controllerien vastauksia. Viimeisessä vaihtoehdossa (vaihtoehto 8) tehdään edellä mainitun ehdotuksen lisäksi pikakyselyjä "arjen ammattilaisille". Usein toistettavissa (esim. joka toinen kuukausi) kyselyissä saataisiin kehityskohteisiin nopea reagointi, eikä patoutumia kasaantuisi niin kuin voi vuosittain järjestettävässä kyselyssä käydä.

Mikäli kyselystä halutaan saada "päättävien asiakkaiden" ja "arjen ammattilaisten" vastaukset erikseen, tulisi perustietojen avulla määritellä vastaajan asema yrityksessä. Tällöin voitaisiin luokitella vastaajat vaikka useampaan kuin kahteen luokkaan, jolloin tarpeen vaatiessa tietyn asiakasryhmän mielipiteet voitaisiin ottaa tarkasteluun erikseen. (Esimerkiksi osto-organisaation vastaukset laskutukselle.) Kaikille vastaajaryhmille tulisi esittää samat kysymykset, mutta kysymykset voisi kuitenkin olla jaoteltuna prosesseille yhteisiin kysymyksiin ja prosessikohtaisiin kysymyksiin.

Koska palvelukeskusmalli tähtää kustannustehokkaaseen toimintaan, on kahden kyselyn järjestäminen vastoin tätä periaatetta ja sotii myös yhtenäistämistä vastaan. Jos puolestaan järjestettäisiin varsinaisen kyselyn lisäksi vaihtoehdossa 8 esitettyjä pikakyselyjä, päästäisiin nopeammin kiinni asiakkaan kokemuksiin ongelmiin ja puutteisiin ja toteutettaisiin jatkuvaa kehittymistä yhdessä asiakkaan kanssa. Aktiivinen vuorovaikutus "arjen ammattilaisten" ja palvelukeskuksen

välillä osoittaisi asiakaspalvelun laadun merkitystä palvelukeskuksen toiminnassa ja kielisi asiakaslähtöisestä toiminnasta.

Pikakysely olisi lyhyt itseorganisoitu, esimerkiksi Internetissä toteutettava kysely, joka voitaisiin lähettää asiakkaille aina vaikka kvartaaleittain. Kysely olisi lyhyt, ja siinä kyseltäisiin ajankohtaisista asioista, jotta saataisiin asiakastytyväisyys kartoitettua kolmen edellisen kuukauden ajalta. Tämän pikakyselyn avulla vähentäisimme varsinaiseen kyselyyn kerääntyneitä patoutumia ja voisimme reagoida ongelmiin nopeasti ja tehokkaasti.

K-talousspalvelukeskus Oy lähettää yhden kyselyn kaikille asiakkailleen vuonna 2010. Vastaajat tullaan kuitenkin asettamaan eri painoarvoihin, jolloin nk. tärkeiden asiakkaiden vastauksia voidaan painottaa enemmän. Vastaajien luokittelun avulla voidaan myös poimia "arjen ammattilaisen" vastaukset erikseen.

Kysely tulee olemaan lyhyt ja selkeä, mutta kuitenkin sisällöltään arvokas. Kysymyksiä esitetään muutama liittyen koko palvelukeskukseen ja sen imagoon, ja tämän jälkeen kysymykset esitetään tiimitasolla, mikäli se on mahdollista. Prosessitaso jaetaan kirjanpidon ja laskutuksen osalta vielä pienempiin osiin, jolloin vastaukset saadaan tiimitasolle.

4.3.6 Prosessijako / kysymykset prosesseittain

Luvussa 4.2 on esitetty vuoden 2009 kyselyn prosessijako, jolloin prosesseja oli kaikkiaan kahdeksan. Keskusteluissa nousi esille toiveita erilaisista prosessijaoista liittyen tulevaan asiakastytyväisyyskyselyyn. Kirjanpidon prosessi toivottiin jaettavaksi kahteen eri osioon, CM-tavaratalokirjanpidon lisäksi. Uudet osiot olisivat pääkirjanpito ja käyttöomaisuuskirjanpito, myynnin täsmäytys ja vaihto-omaisuuskirjanpito.

Toisaalta prosessijakoa ehdotettiin supistettavan kuuteen eri toimintoon, jotka yksinkertaisuudessaan olisivat kirjanpito, cm-kirjanpito, laskutus, myyntireskontra, ostoreskontra ja Master Data (= MD). Tämä jako voisi olla vastaajan kannalta selkeä, mutta jos taas haluttaisiin tarkempia analyyseja tuloksista, esimerkiksi tiimitason vastauksia, ei tällä jaottelulla siihen päästäisi.

Palvelukeskuksessa tapahtuva prosessimuutos (Master Data) pakottaa kuitenkin tekemään prosessijaon myös kyselyssä uudelleen. Tämä tarkoittaa sitä, että konsernireskontratiimi jaetaan MD:aan ja ostoreskontraan. Toimittajarekisteri muuttuu osaksi Master Data -tiimiä ja konserniostoreskontran maksuajot ja selvittelyt osaksi ostoreskontratiimiä.

Keskusteluissa mietittiin, olisiko parempi jos kysymykset olisivat aivan samanlaiset kaikissa prosesseissa, vai pitäisikö ne esittää prosessikohtaisesti erilaisina. Samanlaiset kysymykset kaikissa prosesseissa mahdollistaisivat vertailun prosessien välillä, kun taas prosessikohtaiset kysymykset auttaisivat nostamaan esille kullekin prosessille tärkeitä asioita. Vuosittainen vertai-

lukelpoisuus prosessin sisällä säilyisi molemmissa tapauksissa, kun samat kysymykset toistettaisiin vuosittain. Kuitenkin prosessien välinen vertailukelpoisuus häviäisi, kun eri toiminnoille esitettäisiin erilaisia kysymyksiä. On siis mietittävä, kumpi on tärkeämpää.

Keskusteluissa esille nousi myös ehdotus, jossa sovellettaisiin sekä yhteisiä, että prosessikohtaisia kysymyksiä. Tässä valittaisiin yhteisistä kysymyksistä esimerkiksi viisi tärkeintä, jotka toistuisivat joka prosessissa samanlaisina. Yhteiset kysymykset voisivat liittyä esim. ammattitaitoon, tavoitettavuuteen, virheettömyyteen ja palveluallttiuteen. Näiden lisäksi esitettäisiin prosessikohtaisia kysymyksiä 5 - 10. Tämän ehdotuksen myötä saavutettaisiin sekä vertailtavuus eri toimintojen kesken tärkeimpien yhteisten kysymysten avulla ja taas prosessikohtaisissa kysymyksissä päästäisiin pintaa syvemmälle.

Mikäli prosessikohtaisia kysymyksiä tullaan laatimaan kyselyyn joko kaikki tai vain osittain, on varmistuttava, että valitaan sellaisia kysymyksiä, jotka ovat vielä muutaman vuoden päästäkin ajankohtaisia ja arvoa tuottavia.

Vuoden 2010 kysely toteutetaan prosessijakoa hieman syvällisemmin, sillä kysymykset esitetään tiimitasolla. Tämä tarkoittaa sitä, että prosesseissa, joissa on vain yksi tehtävä/tiimi, kohdistuvat kysymykset vain siihen. Esimerkiksi myyntireskontra on yksi prosessi, ja tämän prosessin sisällä on vain yksi tiimi, myyntireskontra. Mikäli prosessi sisältää enemmän toimintoja/tiimejä kuin yhden, kohdistetaan kysymykset tiimitasolle. Esimerkiksi laskutusprosessi sisältää useita eri tiimejä, mutta asiakastytyväisyys halutaan mitata tiimitasolla.

Uudistetussa asiakastytyväisyyskyselyssä tullaan toistamaan samaa kysymyspatteristoa kaikkia tiimejä koskevissa kysymyksissä. Tämä perustellaan sillä, että vertailtavuuden lisäksi nämä seitsemän tarkoin harkittua kysymystä ovat K-talousoalvelukeskus Oy:n strategisten tavoitteiden mukaiset ja siksi kaikkien tiimien pitää pystyä täyttämään asiakastytyväisyys näiltä osin. Valitut kysymykset ovat alla luetellut väittämät, joihin asiakas vastaa asteikolla 1 - 5.

- 1) Tavaraostolaskutus-palvelussa ymmärretään liiketoimintaamme ja tarpeitamme riittävästi
- 2) Kysymyksiini vastataan riittävän nopeasti
- 3) Palveluasiantuntijat (Service Specialists) ovat motivoituneita
- 4) Palveluasiantuntijat (Service Specialists) ovat osaavia
- 5) Saan palvelun sovitusajassa
- 6) Toiminta on luotettavaa
- 7) Toiminta on tehokasta

4.3.7 SSC-projektista kysymyksiä

Keskusteluissa toivottiin, että SSC-projektista olisi hyvä olla omat kysymyksensä ainoastaan "päättävälle asiakkaille". Toisaalta, olisiko hyvä kysyä projektista erikseen esim. sähköpostilla, vai voidaanko asiakastytyväisyyskyselyyn liittää vain vuonna 2010 kertaluontoisia kysymyksiä projektista? Mikäli kysymyksiä SSC-projektista lisätään tähän kyselyyn, voisi kysyä esim. toiminnan tehostumisesta tai muita vaikutuksia palvelukeskuksen toiminnassa projektin myötä?

SSC-projektista ei tulla kysymään mitään asiakastytyväisyyskyselyssä, sillä tämä on ollut palvelukeskuksen oma sisäinen projekti, jolla toimintatapojamme on uudistettu ja kehitetty. Itse projekti ei ole näkynyt asiakkaalle lainkaan vaan ainoastaan sen lopputulos, uudistettu palvelukeskus on projektin näkyvä osa.

4.3.8 Arviointiasteikko

Kyselyn asteikosta oltiin keskusteluissa täysin yksimielisiä. Koska Keskossa on yleisesti käytössä asteikko 1 - 5, pyritään asteikko pitämään samana. Tämä on selkein, vaikka mielenkiintoista keskustelua käytiin myös asteikosta 1 - 4, jolloin nk. kantaa ottamaton numero puuttuu. Muut asteikkoehdotukset hylättiin heti alkuunsa. Lisäksi kyselyssä on oltava "ei osaa sanoa" valintamahdollisuus. Asteikon 1 - 5 puolesta puhuu myös se, että jos uudistettuun kyselyyn jätetään joitakin vanhoja kysymyksiä, säilyisi tässä vertailtavuus aiempiin vuosiin.

Asteikosta 1 - 4 käytiin kovasti keskustelua, mutta lopulta päädyttiin vuoden 2010 kyselyssä käyttämään edelleenkin asteikkoa 1 - 5, kuten jo edellä mainittiin. Tämä on Keskossa yleisesti käytössä oleva asteikko, joten emme näin ollen voi poiketa linjasta. "En osaa sanoa" vastausvaihtoehto tulee myös tähän uudistettuun kyselyyn.

4.3.9 Raportit ja tulosten analysointi

Keskusteluissa toivottiin, että kyselystä syntyisi sellaisia raportteja, että asiat ovat tarkasteltavissa usealta eri suunnalta, eli voidaan tarkastella samaa asiaa sekä asiakkaan näkökulmasta tai palvelukeskuksen omasta näkökulmasta. Tulosten pitäisi myös olla valmiita ja sovitulla tavalla analysoitavissa jo tullessaan, jotta palvelukeskuksessa ei enää jouduttaisi taulukoita itse muokkaamaan.

Tulosten analysoinnista ehdotettiin, että FSM tai prosessin omistajat (Prosess Owner PO) käyvät yhdessä KAM:n kanssa läpi asiakastytyväisyyskyselyn tulokset. Toimenpiteet ehdotetaan vietäväksi Team Leader-tasolle. Tarkemmat analyysit voitaisiin käydä läpi tiimivarteissa ja yhdessä pyrkiä määrittelemään kehityskohteet ja toimenpiteet. Vastaukset olisi hyvä käydä läpi myös asiakasyhtiön taloushallintoa tekevien henkilöiden kanssa yhtiökohtaisissa palavereissa.

KAM käy kyselyn tulokset läpi yhdessä asiakkaan kanssa. Myös määritellyt toimenpiteet pitää viestiä asiakkaalle ja pyrkiä yhdessä hyödyntämään tuloksia. Asiakaspalaverissa on hyvä samalla myös keskustella, miten on mennyt ja muistuttaa myös vapaasta palautteen antamisesta ympäri vuoden.

Tulosten läpikäynnistä ehdotettiin aikataulutusta. Olisi hyvä määrittää aikarajat, joiden aikana tulokset tulee käydä läpi oman tiimin kanssa ja yhtiötä tekevien henkilöiden kanssa. Tällöin tulosten käsittely tulisi aloitettua nopeasti tulosten saavuttua, ja kehitysehdotukset ja toimenpiteet olisi määritetty hyvin ennen KAM:in asiakaspalaveria.

Vuoden 2010 kyselystä tullaan saamaan raportit seuraavasti:

- asiakkaittain
- toimialoittain
- tiimeittäin
- prosesseittain (RtoR, Invoicing, Master Data, AP ja AR)
- koko SSC yhteensä

Tulokset tulee KAM käymään läpi yhdessä asiakkaan kanssa syksyisessä KAM-palaverissa. Tätä ennen tulokset käydään läpi tiimitasolla ja prosessitasolla. Kehityskohteet ja toimenpiteet määritellään ja toteutetaan tiimitasolla. Lisäksi KAM voi halutessaan pitää asiakaspalaverin palvelukeskuksen ko. asiakasta tekevälle henkilöstölle ja miettiä yhdessä kehitysehdotuksia tämän ryhmän kanssa.

4.3.10 Henkilökunnan sitouttaminen ja vastausprosentin kasvattaminen

Kuinka sitten henkilökunta saataisiin sitoutettua kyselyn rakentamiseen ja vastausten analysointiin mukaan? Kannustimia ehdotettiin niin, että esimerkiksi koko tiimi palkittaisiin hyvästä arvios-
ta. Tässä kuitenkin tuli paljon kritiikkiä siitä, että onko reilua niille tiimeille, joille on tullut uusi asiakas. Mikä taas voisi olla raja, jonka ylittävästä arviosta palkkion saisi, kun tiimit eivät kuitenkaan ole vertailukelpoisia keskenään. Vai päätettäisiinkö palkitsemisperuste joka vuosi erikseen? Vai käytettäisiinkö vertailuna oman tiimin edellisen vuoden tuloksia? Palkkio tulisi olla kuitenkin vain pieni muistaminen, kuten esim. elokuvaliput.

Kuten aiempinakin vuosina, tulee kuitenkin hyvin pärjänneille tiimeille antaa kiitosta sekä suoraan että "julkisesti" esim. koko SSC:n palaverissa. Ja tuleehan kysely olemaan yksi osa tulospalkkion perustetta.

Vastausprosentin kasvattamisesta keskustellessa esille nousi hyvin erilaisia mielipiteitä. Muutamassa keskustelussa oltiin sitä mieltä, että vastaajien palkitseminen, esimerkiksi elokuvalipuil-
la houkuttelisi ihmisiä vastaamaan. Tässä kuitenkin pohdittiin sitä, että tuottaako palkitseminen meille "huu-haa vastauksia", kun vastataan palkinnon takia eikä omasta halusta. Muutamassa

keskustelussa taas oltiin ehdottomasti sitä mieltä, ettei palkita vastaajia millään, vaan vastaaminen pitää tulla omasta halusta.

Esille nousi myös, että kyselyn ulkonäkö ja rakenne esimerkiksi selkeä ja lyhyt kysely houkuttelevat vastaamaan. Myös sujuvan kysymyspatteriston avulla saadaan varmasti loppuun asti vastattuja kyselyitä keskeyttäneiden sijasta. Eräänä ehdotuksena esitettiin vastaajille lähetettävää tulosten koostetta "palkinnoksi" vastauksesta. Tässä voisi myös mainita ensimmäisiä sovittuja toimenpiteitä ilmenneistä kehittämiskohteista.

Myös kyselyn saate koettiin tärkeäksi kanavaksi kasvattaa vastausprosenttia. Saatteessa palvelukeskuksen johtaja kertoisi, että tulemme lähestymään teitä kyselyllä, ja samassa viestissä voisi hyvin olla tietoa organisaatiosta tms. Jos taas kysely osoitettaisiin vain "päättävälle asiakkaalle", ehdotettiin, että viestissä mainittaisiin jotenkin valittu vastaajajoukko.

Vuoden 2010 asiakastytyväisyyskyselyssä arvotaan palkinto kaikkien vastaajien kesken. Tämän arvonnän avulla pyritään kasvattamaan vastausprosenttia. Lisäksi kyselyä edeltävänä päivänä lähetetään kaikille asiakkaille viesti, jossa kerrotaan tulevasta kyselystä sekä vastaajien kesken arvottavasta palkinnosta. Lisäksi tuloksista suunnitellaan lähetettäväksi lyhyt yhteenveto ja muutaman kehityskohteen esitys sähköpostiviestinä kaikille. Tällä tavalla osoitamme asiakkaillemme tarttuvamme heti kehityskohteisiin.

Henkilökunta tulee sitouttaa mukaan tiimeittäin jokaisen Team Leaderin ohjaamana, sillä jokainen tiimi on tänä vuonna asiakkaiden arvioinnin kohteena.

5 Palvelukeskuksen uusi asiakastyytyväisyyskysely

Tässä luvussa esittelen K-talousspalvelukeskus Oy:lle rakennetun uuden asiakastyytyväisyyskyselyn kohta kohdalta. Aluksi kertaan strategiset tavoitteet ja kriittiset menestystekijät, joihin uusi kysely perustuu.

K-talousspalvelukeskus Oy:n uusi asiakastyytyväisyyskysely perustuu palvelukeskuksen uuteen toimintamalliin ja strategiaan tavoitteisiin, jotka on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2: K-talousspalvelukeskus Oy:n strategiset tavoitteet ja kriittiset menestystekijät (K-talousspalvelukeskus Oy, sisäinen tiedote 2010b)

Strategiset tavoitteet ovat:	Kriittiset menestystekijät ovat:
<ul style="list-style-type: none"> Huolettomat, luotettavat ja skaalautuvat palvelut asiakkaille 	<ul style="list-style-type: none"> Taloushallinnon parhaiden käytäntöjen tunnistaminen ja hyödyntäminen
<ul style="list-style-type: none"> Tehokkaat toiminnot 	<ul style="list-style-type: none"> Yhtenäiset ja tehokkaat prosessit
<ul style="list-style-type: none"> Jatkuva kehittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> Selkeät vastuut
<ul style="list-style-type: none"> Motivoituneet ja osaavat työntekijät 	<ul style="list-style-type: none"> Jatkuva osaamisen kehittäminen
<ul style="list-style-type: none"> SSC-mallin sujuva käyttöönotto 	

Kysely toteutetaan vuosittain keväisin. Vastauksien arvoasteikkona käytetään viisiportaista asteikkoa, ja lisäksi valittavana on myös "en osaa sanoa" -vaihtoehto. Asiakkaille lähetetään sähköpostiviestillä kutsu vastata K-talousspalvelukeskuksen asiakastyytyväisyyskyselyyn. Viestissä olevan linkin kautta asiakas pääsee vastaamaan joko suomenkieliseen tai englanninkieliseen kyselyyn.

Kyselyn toteuttaa konsernin sisäisenä toimeksiantona K-Plus Oy:n markkina- ja asiakastietopalvelu tutkimuspäällikkö Jukka Saarela. Saarelalla on vankka usean vuoden kokemus konsernin eri yhtiöiden asiakastyytyväisyyskyselyistä ja hänellä on käytössään lisenssi Digium-järjestelmään.

5.1 Saate

Kyselyn ensimmäisellä sivulla on saate, jossa kerrotaan kyselyn tarkoitus sekä selvitetään vastaajalle kyselyssä käytettävästä terminologiasta.

Saatteessa mainitaan uudistetusta kyselystä ja palvelukeskuksesta ainoastaan vuonna 2010. Jatkossa saatetekstiin tullaan kirjoittamaan jotain muuta ajankohtaista asiaa palvelukeskuksesta.

Hyvä Asiakas,
edessäsi on K-talouspalvelukeskus Oy:n uudistettu asiakastyytyväisyyskysely, jonka avulla tulemme mittaamaan asiakkaidemme tyytyväisyyttä palveluihimme.

Uudistetun kyselyn lisäksi koko talouden palvelukeskus on purjehtimassa kohti uusia tuulia. Yhtenäistettyjen ja tehostettujen taloushallinnon prosessien myötä pyrimme tuottamaan tehokkaita ja harmonisoituja palveluita asiakkaillemme. Motivoituneet ja osaavat työntekijämme sekä jatkuva kehittäminen mahdollistavat asiakkaillemme huolettomat ja luotettavat palvelut.

Kyselyssä käytetään rinnakkain yksiköitä K-talouspalvelukeskus Oy ja talouspalvelukeskus. Niillä tarkoitetaan samaa, tilasyistä käytetään joissakin tapauksissa lyhyempää yksikköilmaisua.

5.2 Taustatiedot

Taustatietoihin vastaajan tulee valita toimenkuvansa perusteella, kuuluuko hän ylimpään johtoon tai keskijohtoon vai onko hän muu palvelukeskuksen asiakas. Ylimpään ja keskijohtoon kuuluvat henkilöt, joiden vastausten painoarvo on suurempi kuin muiden asiakkaiden, siksi kyselyssä halutaan erotella vastaajat. Mikäli vastaaja ei kuulu ylimpään tai keskijohtoon, pyydetään häntä valitsemaan Jokin muu, ja kertomaan tehtävänimikkeensä avoimeen laatikkoon.

<input type="radio"/>	Ylin johto (toimitusjohtaja, talousjohto, muu ylempi johtohenkilö)
<input type="radio"/>	Keskijohto (controller, talouspäälikkö, luottopäälikkö, assistant controller, muu taloushallinnon päälikkö)
<input type="radio"/>	Jokin muu, mikä <input type="text"/>

Tämän jälkeen vastaajaa pyydetään valitsemaan edustamansa yhtiö annetusta luettelosta. Muutamia pienempiä yhtiöitä on yhdistetty isompaan yhtiöön raportoinnin mahdollistamiseksi.

<input type="radio"/>	Byggmakker Norge As
<input type="radio"/>	Indoor Group Oy/ Insofa Oy
<input type="radio"/>	Intersport Finland Oy
<input type="radio"/>	K-citymarket Oy
<input type="radio"/>	Kenkäkesko Oy
<input type="radio"/>	Kesko Oyj
<input type="radio"/>	Keslog Oy
<input type="radio"/>	Kespro Oy
<input type="radio"/>	Kestra kiinteistöpalvelut Oy
<input type="radio"/>	K-instituutti Oy
<input type="radio"/>	Konekesko Oy
<input type="radio"/>	K-Plus Oy
<input type="radio"/>	K-Rauta Ab
<input type="radio"/>	Musta Pörssi Oy
<input type="radio"/>	Pikoil Oy
<input type="radio"/>	Rautakesko As
<input type="radio"/>	Rautakesko Oy / Kiinteistö Oy Hannunhelmi / Stroymaster Holding Finland Oy / K-maatalouskaupat Oy
<input type="radio"/>	Ruokakesko Oy
<input type="radio"/>	ZAO Stroymaster

Vastaajalle näkyy vain luettelo yhtiöistä, vaikka todellisuudessa yhtiöt on raportoinnin vuoksi jaettu toimialoihin. Kesko toimii ruoka-, rauta-, käyttötavara- sekä auto- ja konekaupassa. K-talouspalvelukeskuksen raportoinnissa asiakasyhtiöt on jaettu näiden toimialojen mukaan muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta.

❖ Ruokakesko

- Ruokakesko Oy
- Kespro Oy
- Pikoil Oy
- Keslog Oy
- K-Plus Oy

Seuraavaksi esitämme listan ominaisuuksia, joista vastaajan tulisi valita kolme ominaisuutta, jotka parhaiten kuvaavat K-talousspalvelukeskus Oy:n toimintaa. Lista on kerätty sekä positiivisia että negatiivisia ominaisuuksia ja lisäksi viimeisenä esitetään vaihtoehto "jokin muu, mikä", johon vastaaja voi halutessaan lisätä listalta puuttuvan ominaisuuden.

<input type="checkbox"/>	Dynaaminen
<input type="checkbox"/>	Tehokas
<input type="checkbox"/>	Nuorekas
<input type="checkbox"/>	Kansainvälinen
<input type="checkbox"/>	Osaava
<input type="checkbox"/>	Palveleva
<input type="checkbox"/>	Tuttu
<input type="checkbox"/>	Kankea
<input type="checkbox"/>	Virhealtis
<input type="checkbox"/>	Vanhanaikainen
<input type="checkbox"/>	Tehoton
<input type="checkbox"/>	Vieras
<input type="checkbox"/>	Jokin muu, mikä <input type="text"/>

Listassa esitettyjen ominaisuuksien avulla pyritään selvittämään asiakkaiden mielikuva palvelukeskuksesta. Eniten esiintyneiden ominaisuuksien perusteella voimme päätellä, millaisena asiakkaamme näkevät meidät. Mikäli asiakkaiden näkemykset eroavat oleellisesti omistamme, tulee eroavuuden syyt tutkia ja tehdä suunnitelma palvelukeskuksen yrityskuvan markkinoinnista.

Mikäli asiakas haluaa saada lisätietoa K-talousspalvelukeskus Oy:n toiminnasta tai hän haluaa muuten kommentoida, lähettää terveisiä tms. on tähän varattu mahdollisuus seuraavassa kohdassa olevan avoimen kommentointitilan kautta.

5.4 Osallistuminen KAM-palaveriin

KAM-toiminta eli Key Account Management on uuden palvelukeskusmallin myötä kehitetty rooli, jossa yksi henkilö toimii linkkinä asiakkaan ja palvelukeskuksen välillä. Tämä asiakasvastuuhenkilö, KAM (Key Account Manager), järjestää asiakasyrityksen kanssa asiakaspalavereja 1 tai 2 kertaa vuodessa, vastaa palvelusopimusten päivittämisestä sekä toimii mukana asiakkaan ja palvelukeskuksen välisissä kehityshankkeissa.

Asiakasyritykseltä KAM:n järjestämiin palaveriin osallistuvat useimmiten palvelukeskuksen näkökulmasta asiakkaan tärkeimmät kontaktihenkilöt, jonka vuoksi heidän mielipiteensä palveluun on merkittävä. Tämän vuoksi vastaajalta tiedustellaan osallistumisesta KAM-palaveriin.

Olen osallistunut K-talouspalvelukeskuksen KAM-palaveriin (Key Account Management) viimeisen vuoden aikana?

☐ Kyllä

☐ En

Mikäli henkilö vastaa tässä kohdassa "En", siirtää kysely hänet Palvelukohtaisiin kysymyksiin suoraan. Mikäli henkilö vastaa kyllä, tulee hänelle seuraavat lisäkysymykset. Nämä kysymykset osoitetaan vain henkilöille, jotka ovat osallistuneet KAM-palaveriin viimeisen vuoden aikana.

K-talouspalvelukeskuksen Key Account Management (KAM) -toiminta on edistänyt asiakassuhteemme kehittymistä

☐ Täysin samaa mieltä

☐ Osittain samaa mieltä

☐ Ei samaa eikä eri mieltä

☐ Osittain eri mieltä

☐ Täysin eri mieltä

☐ En osaa sanoa

Edelliseen kysymykseen liittyen: kerro tarkemmin, miten KAM-toiminta on (tai ei ole) edistänyt asiakassuhteen kehittymistä.

5.5 Palvelukohtaiset kysymykset

"Palvelukohtaiset kysymykset" tarkoittaa sitä, että kullekin vastaajalle esitetään ne palveluvaihtoehdot, joita palvelukeskus hänen edustamalleen yhtiölle tarjoaa. Tällä tavalla voidaan välttää virheelliset vastaukset siltä osin, että asiakas vastaa palveluun, jota ko. yhtiölle ei edes tarjota ja tuo täten virheellisyyttä tilastoon. Vastaaja valitsee listalta toiminnon, jota hän haluaa arvioida.

Mitä seuraavista K-talousspalvelukeskuksen tarjoamista palveluista olet käyttänyt viimeisen puolen vuoden aikana? Rastita ne palvelut, mitä olet käyttänyt.

<input type="checkbox"/>	Master Data (keskitetty toimittajarekisteri, toimittajanumeroiden avaukset, Ennakkoperintä-rekisteri, kirjanpidon ja sisäisen laskennan perustiedot)
<input type="checkbox"/>	AP / Ostoreskontra ja kuluostolaskutus (Workflow/Rondo-kululaskujen käsittely, konserni-reskontran maksuajot ja -ehdotelmat sekä maksujen selvittely)
<input type="checkbox"/>	AR / Myyntireskontra (tilinhoito, asiakasrekisteri, maksuväline, perintä, ennakkomaksutili)
<input type="checkbox"/>	Invoicing / Tavaraostolaskutus (tavaraostolaskut, tavarantoimitus, tulouttaminen, tv-lv, EDI-laskutus, Pallas-laskutus, kalusto- ja myymälätarvikelaskutus)
<input type="checkbox"/>	Invoicing / Palvelulaskutus / kulumyyntilaskutus (laskutusmääräykset ja -toimeksiannot, Kaima, K-lahjakorttien myynti ja hyvitys, K-Plus laskutus, ketju- ja markkinointimaksut)
<input type="checkbox"/>	Invoicing / Vaihto-omaisuuskirjanpito eli VOM
<input type="checkbox"/>	RtoR / kirjanpito (sis. pääkirjanpito, käyttöomaisuuskirjanpito, Ruokakeskon ketjulaskenta, tiliotekirjaukset)
<input type="checkbox"/>	RtoR / K-citymarket Oy tavaratalokirjanpito
<input type="checkbox"/>	RtoR / Kassanhallinta ja maksuliikennetäsmäytys (myynnin täsmäytys, päivätilitykset, kassareportit, korttimaksut, tilityskansiot)

Kun vastaaja on rastittanut kaikki palvelut, joita hän on käyttänyt viimeisen puolen vuoden aikana, tulee hänelle automaattisesti kutakin palvelua koskevat kysymykset. Kysymykset ovat täysin samat palvelusta riippumatta, jotta eri palveluiden välillä voidaan suorittaa vertailuja. Tämä myös helpottaa vastaajaa, joka käyttää useampaa palvelua ja joutuu näin vastaamaan useampaan kysymyspatteristoon.

Seuraavassa on esimerkki tavaraostolaskutuspalvelua koskevista kysymyksistä. Vastausasteikko on 5-portainen, eli 5 = täysin samaa mieltä, 4 = osittain samaa mieltä, 3 = Ei samaa eikä eri mieltä, 2 = osittain eri mieltä ja 1 = täysin eri mieltä sekä lisäksi valittavana on "En osaa sanoa" -vaihtoehto. Mikään vastaus ei ole pakotettu, eli vastaaja voi jättää kysymykseen vastaamatta.

Vastasit käyttäneesi K-talousoalvelukeskuksen tavaraostolaskutuspalvelua. Oletko samaa vai eri mieltä seuraavista väittämissä?

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Tavaraostolaskutuspalvelussa ymmärretään liiketoimintaamme ja tarpeitamme riittävästi.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kysymyksiini vastataan riittävän nopeasti.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palveluasiantuntijat (Service Specialists) ovat motivoituneita.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palveluasiantuntijat (Service Specialists) ovat osaavia.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan palvelun sovituksessa ajassa.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toiminta on luotettavaa.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toiminta on tehokasta.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vastattuaan esitettyihin kysymyksiin tulee asiakkaalle mahdollisuus antaa vielä palautetta vapaan sanan muodossa kyseisestä palvelusta.

Terveiseni Invoicing / Tavaraostolaskutuspalvelulle.

5.6 Arvonta

Viimeisenä osana kyselyä on arvonta. Kaikki kyselyyn vastanneet henkilöt osallistuvat ennalta ilmoitetun palkinnon arvontaan. Henkilön tulee täyttää kyselylomakkeelle yhteystietonsa, jotta hän voi osallistua arvontaan. Yhteystietoja ei yhdistetä vastauksiin ja tämä tulee mainita myös lomakkeella. Koska arvonta on viimeisin osa kyselyä, tulee siitä mainita etukäteen. Kyselyä edeltävänä päivänä voisi lähettää ennakkoviestin, jossa kerrottaisiin tarkemmin uudistetusta kyselystä ja mainittaisiin arvonnasta.

Kaikkien vastanneiden ja yhteystietonsa antaneiden kesken arvotaan xx-palkinto.

Yhteystietoja ei yhdistetä vastauksiin. Yhteystietojen antaminen (ja arvontaan osallistuminen) on vapaaehtoista.

Nimeni	<input type="text"/>
Sähköpostini	<input type="text"/>
Puhelinnumeroni	<input type="text"/>

Kiitos vastauksestasi !

6 Johtopäätökset ja pohdintaa

Tässä luvussa pohdin uuden asiakastyytyväisyyskyselyn merkitystä K-talouspalvelukeskus Oy:lle ja peilaan kyselyä aiemmin kirjoittamaani teoriaan. Lisäksi kerron lyhyesti, miten uusi kysely eroaa benchmarkingkyselyistä ja mitä kehitettävää olen kyselystä havainnut.

K-talouspalvelukeskus Oy:n uusi asiakastyytyväisyyskysely tulee olemaan erittäin tärkeä työkalu mitattaessa asiakastyytyväisyyttä eli palvelukeskuksen asiakkaiden kokemaa palvelun laatua. Tämän johdosta kyselyn tulee olla linjassa strategisten tavoitteiden kanssa ja siitä pitää saada tuloksia joista selviää, miten palvelumme laatu on linjassa määrittelemiemme tärkeiden tavoitteiden kanssa.

K-talouspalvelukeskuksen uusi asiakastyytyväisyyskysely noudattaa Ylikosken mainitsemia neljää pää tavoitetta eli sen avulla voidaan selvittää, mitkä tekijät palvelukeskuksen toiminnassa tuottavat asiakkaille tyytyväisyyttä ja mikä on tyytyväisyyden taso. Lisäksi tutkimuksen toteutuksen jälkeen voidaan tuottaa ehdotuksia tyytyväisyyden kehittämiseen ja toteuttaa asiakastyytyväisyyden seuranta. Näiden lisäksi teoriaosassa mainitaan henkilöstön sitouttaminen asiakastyytyväisyyden mittaamiseen. Tämän osalta palvelukeskuksella on hieman parannettavaa, sillä vain murto-osa henkilöstöstä on kiinnostunut asiakastyytyväisyyden seurannasta ja kehittämisestä. Etenkin tämän uuden kyselyn myötä koko henkilöstön mukaan sitouttaminen olisi tärkeää, sillä tulokset kohdistuvat entisen prosessitason sijasta tiimitasolle.

Aiemmin kyselyn tulokset on käyty pikaisesti läpi kussakin prosessissa ja kehittämiskohteet ja -toimenpiteet on pikaisesti kerätty yhteen. Tämä "häätäisyys" antaa helposti henkilöstölle sellaisen kuvan, ettei kyseessä ole lainkaan niin tärkeä asia, kun se oikeasti on. Ehdottaisinkin, että asiakastyytyväisyyskyselyn tulosten purkuun ja kehitysehdotuksiin varattaisiin aikaa esimerkiksi kokonainen päivä, jonka aikana asioita käytäisiin läpi sekä omissa tiimeissä että myös ko. asiakasyhtiön taloushallintoa tekevien henkilöiden kanssa. Tällöin kuhunkin kehityskohteeseen saataisiin kaksi eri näkökulmaa.

Henkilöstö tulisi sitouttaa jokapäiväiseen palvelun laatuun entistä enemmän. Aikaisemmin tekstissä ehdottamani kvartaaleittain järjestettävät laatu-päivät sekä säännöllisesti tapahtuvat asiakaspalveluun liittyvät koulutustilaisuudet tai teemaviikot muistuttaisivat henkilöstöä, että me kaikki työskentelemme PALVELUKeskuksessa ja että asiantuntijatyön lisäksi jokainen meistä on asiakaspalvelija.

Uudesta asiakastyytyväisyyskyselystä tuli erilainen kuin työssä esitetyt kahden muun palvelukeskuksen kyselyt. Tämä johtuu siitä, että K-talouspalvelukeskus Oy:n kysely muodostettiin uusien strategisten tavoitteiden perusteella, jolloin eri kriteerit nousivat eri painoarvoihin. Erittäin hyvää näissä benchmarkingkyselyissä oli koko palvelukeskuksen imagon arviointi, joka sitten otettiin myös K-talouspalvelukeskuksen kyselyyn uudistettuna ja piristävänä osana.

Entiseen palvelukeskuksen teettämään kyselyyn verrattuna, uudessa kyselyssä muuttui aivan kaikki. Kyselyjä ei siis voida verrata keskenään, joten tämä tuottaa hieman haasteita vuoden 2010 vastausten tulkinnassa. Ehdotankin, että K-talousspalvelukeskus Oy teettäisi kyselyn myös omalla henkilöstöllään, jolloin kukin asiakaspalvelija astuisi asiakkaan saappaisiin ja vastaisi oman näkemyksensä omasta palvelustaan. Saman arvioinnin tekisivät Team Leaderit omista tiimeistään ja Prosess Ownerit omista prosesseistaan. Tällä tavalla voisimme verrata asiakaskyselyn tuloksia omiimme ja ottaa myös tästä kehityskohteita esille ja näin saisimme myös henkilöstön sitoutettua mukaan strategisten tavoitteiden toteuttamiseen.

Lopuksi pohdin uutta asiakastytyväisyyskyselyä SWOT-analyysin avulla, jotta asia tulisi tarkasteltua mahdollisimman monelta kantilta.

Vahvuudet

Uuden kyselyn vahvuuksia ovat kyselyn rakenteen selkeys, moderni esitystapa ja sähköpostitoetus. Kun kyselyn rakenne on selkeä, se houkuttaa vastaamaan. Moderni esitystavan ja mielenkiintoisten kysymysten ansiosta kyselyn vastaaja tuskin lopettaa kesken, vaan uteliaisuuden herättämänä jatkaa kyselyn loppuun saakka.

Kun kysely toteutetaan sähköpostikyselynä, siihen on helppo vastata ja muistutusviesti vastamisesta on helppo lähettää. Lisäksi edellisenä päivänä lähetettävällä ennakkoviestillä voidaan tulevaa kyselyä markkinoida etukäteen. Ennakkoviestissä voidaan myös etukäteen esitellä arvottavaa tuotetta ja motivoida näin ollen asiakkaita vastaamaan.

Uusi kysely vastaa strategisin tavoitteisiimme ja näin ollen valideetti-kriteeri toteutuu. Lisäarvon tuottaminen -kriteeri toteutuu, sillä kyselystä saatavien tulosten avulla voidaan kehittää sisäistä toimintaa ja markkinointia asiakassuhteen syventämiseksi. Koska uutta asiakastytyväisyyskyselyä tullaan toteuttamaan vuosittain niin, että sen kehitystä voidaan seurata ajassa, tulee myös järjestelmällisyys-kriteeri toteutettua.

Heikkoudet

Ehdoton heikkous ja samalla myös uhka on kyselyn pituus, mikäli vastaaja käyttää useampia palveluita. Keskeyttämisen riski on suuri, mikäli vastaaja pitkästy. Vastaamista tosin helpottaa se, että samoja kysymyksiä toistetaan kaikista palveluista. Lisäksi vahvuutena jo mainittu kyselyn moderni esitystapa houkuttaa vastaamaan.

Vuoden 2010 kyselyn osalta heikkous on myös se, ettei voida toteuttaa vertailua edelliseen vuoteen. Tämä heikkous kuitenkin poistuu, kun kysely toistetaan samanlaisena vuosittain.

Koska kyselyn tuloksia ei saatu tähän tutkimukseen, emme voi mitenkään tietää vastaamattomien määrää, emmekä mahdollisia epäselviksi osoittautuvia kysymyksiä. Nämä heikentävät kyselyn reliabiliteetti-kriteeriä.

Uudesta asiakastyytyväisyyskyselystä puuttuu asiointitiheys, joka oli käytössä aiemmassa kyselyssä. Tällä taustakysymyksellä olisi voitu suodattaa pois harvoin asioivat asiakkaat, jotka eivät välttämättä anna realistista vastausta arvioidessaan palvelujamme.

Mahdollisuudet

Uuden kyselyn avulla voidaan sitouttaa henkilöstöä monella tavalla mukaan kehittämiseen. Tällä tavalla on mahdollisuus lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tiimitasolla esitetyt kysymykset puolestaan mahdollistavat tiimihengen kehittämistä.

Kyselyyn vastanneiden kesken suoritetaan xxx-tuotten arvonta. Tämä mahdollisesti lisää vastaajien määrää, mutta saattaa myös lisätä "huu-haa"-vastauksia, jolloin tämä esiintyy myös uhkana.

Uuden kyselyn vastaukset on mahdollisuus jakaa eri luokkiin vastaajien mukaan. Aivan kuin luvussa 2.1 jaettiin asiakkuudet eri arvoluokkiin kuutiossa, voidaan vastaajat luokitella samalla tavalla: Arvoluokan A vastaukset, Arvoluokan B vastaukset jne.

Mikäli jonkin asiakasyhtiön vastaajien määrä on niin pieni, että vastaajan paljastuminen on uhkana, on mahdollisuus käyttää toimialajakoa raportoinnissa.

Uhkat

Uudessa asiakastyytyväisyyskyselyssä, kuten kaikissa muissakin kyselyissä suuri uhka on se, ettei kyselyyn saada tarpeeksi vastauksia. Tämä heikentää reliabiliteetti-kriteeriä.

Suuri uhka on myös se, ettei vastaajien painotuksia saada tehtyä, jolloin asiakastyytyväisyyskyselystä saattaa muotoutua Workflow-käyttäjien mielipidekysely.

Mikäli palveluiden selitykset ovat liian suppeita, ja vastaaja ei tunnista luettelosta käyttämäänsä palvelua on mahdollista, että hän jättää vastaamatta tai vastaa väärään palveluun. Tästä on kuitenkin suurin uhka poistettu, sillä vastaajalle ei näy sellaista palvelua vaihtoehtoissa lainkaan, jota hänen edustamalleen yhtiölle ei palvelukeskuksesta edes tarjota.

Loppusanat

Palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys kulkevat käsi kädessä. Jotta voidaan määrittää palvelun laatu, tulee palvelun käyttäjiltä - asiakkailta - saada mielipide. Asiakastyytyväisyyskysely on hyvä väline tyytyväisyyden selvittämiseen. On kuitenkin varmistettava, että kyselyn sisältö vastaa yrityksen strategisia tavoitteita.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää uusi asiakastyytyväisyyskysely K-talousspalvelukeskus Oy:lle, sillä aiemmin käytetty kysely ei enää vastannut muuttuneita strategisia tavoitteita. Tavoite saavutettiin ja tuloksena oli uudenlainen, tehokas ja edullisesti toteutettava kysely. Kyselyn rakentamisessa kuunneltiin eri henkilöiden mielipiteitä, käytettiin useita kirjallisuuslähteitä, mutta lopulliset ratkaisut nojautuivat pitkälti palvelukeskuksen strategiaan tavoitteisiin ja kriittisiin menestystekijöihin. Oman haasteensa kyselyn rakentamisessa antoi asiakastyytyväisyyskyselyistä ja palvelun laadusta esitetyt kriteerit, jotka tuli myös osaltaan huomioida uudessa kyselyssä.

Koska kyselyn valmistuminen viivästyi, jätettiin opinnäytetyöstä pois tulosten analysointi sekä raportointi. Tämän vuoksi näitä asioita ei sisällytetty viitekehykseen. Kyselyn toteuttaminen sekä tulosten analysointi olisivat tuoneet lopullisen päätöksen kyselyn kehittämiseksi, koska siten olisimme käytännössä voineet todeta kyselyn onnistumisen. Tässä on kuitenkin toiselle opiskelijalle oiva mahdollisuus tutustua K-talousspalvelukeskuksen toimintaan ja asiakkaisiin sekä mikä on mielenkiintoisinta, osallistua tulosten analysointiin.

7 Lähteet

Aarnikoivu, Henrietta 2005. *Onnistu asiakaspalvelussa*. Helsinki: WSOY.

Anttila, Mai 2001. *Palvelujen hinnoittelu - resurssiperusteisesti vai lisäarvoa tuottaen teoksessa Grönroos, Christian & Järvinen, Raija (toim.) Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä*. Helsinki: Kauppakaari, 42 - 55.

Arantola, Heli & Simonen, Kimmo 256/2009. *Palvelemisesta palveluliiketoimintaan - Asiakasymmärys palveluliiketoiminnan perustana*. Helsinki. Tekesin katsaus 256/2009.

Hannus, Jouko 2004. *Strategisen menestyksen avaimet : tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit*. Helsinki: ProTalent.

Hellman, Kalevi 2003. *Asiakastavoitteet ja -strategiat : asiakastuloslaskelma, -tase, -virta ja -portfoliot*. Helsinki: WSOY.

K-talousspalvelukeskus Oy 2008. *Palvelukeskuksen keskeiset rattaat*. Sisäinen tiedote.

K-talousspalvelukeskus Oy 2010a. *SSC Strategiakartta*. Sisäinen tiedote.

K-talousspalvelukeskus Oy 2010b. *Strategiset tavoitteet ja kriittiset menestystekijät*. Sisäinen tiedote.

Lecklin, Olli 1999. *Laatu yrityksen menestystekijänä*. 3. uud. painos. Helsinki: Kauppakaari.

Lehmus, Pertti, Korkala, Tapio 1996. *Asiakaspalvelu ja laaduntekijät*. Helsinki: Hakapaino Oy

Mäntyneva, Mikko 2001. *Asiakkuudenhallinta*. Helsinki: WSOY.

Rope, Timo & Pöllänen, Jouni 1998. *Asiakastytyväisyysjohtaminen*. 4. painos. Helsinki: WSOY.

Ylikoski, Tuire 1999. *Unohtuiko asiakas*. 2. uud. painos. Helsinki: KY-palvelu.

Ylikoski, Tuire, Järvinen, Raija & Rosti, Pirre 2006. *Hyvä asiakaspalvelu : menestystekijä finanssialalla*. 2.uud. painos. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus.

www-lähteet

Laadunhallinnan periaatteet. [www-sivu]. [viitattu 22.4.2010]. Saatavissa: <http://www.sfs.fi/iso9000/laadunhallinta/periaatteet>

Palvelukeskusverkoston asiakastytyväisyyskysely 2008. [www-sivu]. [viitattu 22.4.2010]. Saatavissa: <http://www.kieku.fi/Public/download.aspx?ID=77045&GUID={BD32CD1B-086E-4E82-B6CA-9F15A68445AC}>

Palvelukeskus Pave - Asiakastytyväisyystutkimus 2009. [www-sivu]. [viitattu 22.4.2010]. Saatavissa: <http://palvelukeskus.tkk.fi/asty.pdf>

Vänttinen, Pasi 2007. *Asiakkaat - Yrityksen tärkeintä pääomaa ja kasvun moottoreita*. [online]. [viitattu 22.4.2010]. http://www.opas.net/Suora_2007/4_6.htm